



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

"أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية"

"دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا"

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه

في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

عبد السلام مسعود محمود هندر

المشرف المشارك

الدكتور . رمضان عبدالسلام حيدر .

أستاذ في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

جامعة المرقب

المشرف العلمي

الدكتور . محمد خالد الجاسم .

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد

جامعة البعث

العام الدراسي : 2011 – 2012 م

تصريح

أصرح بأن هذا البحث المعنون بـ: "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية" دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا" لم يسبق أن قبل للحصول على أية درجة علمية، ولا هو مقدم حالياً للحصول على درجة علمية أخرى.

المرشح

شهادة

نشهد بأن العمل المقدم في هذه الأطروحة هو نتيجة بحث علمي قام به المرشح / عبد السلام مسعود محمود هندر بإشراف الدكتور محمد خالد الجاسم (المشرف العلمي) الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد بجامعة البعث، والأستاذ الدكتور رمضان عبد السلام حيدر (المشرف المشارك) الأستاذ في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة المرقب بليبيا، وأن أية مراجع أخرى ذكرت في هذا العمل موثقة في نص هذه الأطروحة.

المرشح

المشرف المشارك

المشرف العلمي

الدكتور رمضان عبد السلام حيدر

الدكتور محمد خالد الجاسم

﴿الْبُخِيلُ إِذَا مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ
وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ يُمَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾

صدق الله العظيم

الآية (39) من سورة الحج

الإهداء

إلى روح والدتي الطاهرة... إلى جنة الخلد بإذن الله
إلى من ساندني وأزرنني في دربي... إلى زوجتي الصابرة
إلى من لأجلهم سرت في الدرب... إلى أبنائي أبرار، أحمد، عبد المهيم
إليهم جميعاً أهدي جهدي المتواضع هذا راجياً الله العلي القدير الإطالة
بأعمارهم ليروا ثمرة جهدهم.

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وبعد: فالشكر لله - عز وجل - لتوفيقه لي بمنه وكرمه وتيسيره لسلوك السبل التي أنارت لي الدرب وأزالت الكثير من العثرات التي واجهتها. وبكل تقدير وإعتراز أتقدم بوافر شكري لأستاذي الفاضل والذي أشرف على الأطروحة سعادة الدكتور: محمد خالد الجاسم الأستاذ المساعد في إدارة الأعمال، والذي لا توفيه الكلمات حقه ولا تعبر ولو بجزء يسير مما يكنه صديري نحوه من جزيل المحبة، وبالغ التقدير، وكذلك على تفضله الموافقة بالإشراف على الأطروحة وتعاونه الأخوي والنبيل معي والذي كان خير موجه وخير ناصح لي طوال إعداد الأطروحة، فله كل التقدير والوفاء، وله مني الدعاء الصادق بأن يجزيه الله خير الجزاء، كما أتقدم بالشكر والعرفان لأستاذي الفاضل سعادة الدكتور: رمضان عبد السلام حيدر. أستاذ في قسم إدارة الأعمال لمساعدته وتوجيهه، كما أتقدم بالشكر والتقدير أيضاً لسعادة الأستاذ الدكتور: جمال اليوسف، رئيس قسم إدارة الأعمال لتذليله لكثير من الإجراءات المتعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية، وكما أتقدم بالشكر للأستاذ الفاضل محمد الجهاني المدقق اللغوي الذي قام بمراجعة الأطروحة لغوياً، والشكر والثناء كذلك لكل من سعى في مساعدتي ومساندتي بأي جهد كان قل أو كثر من الزملاء والأصدقاء، سائلاً المولى عز وجل أن يجازي جميع الذين ذكرتهم من الأساتذة والمشرفين والزملاء الذين مكنوني من إبراز هذه الأطروحة خير الجزاء.

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	الآية	أ
	الإهداء	ب
	الشكر والتقدير	ج
	فهرس المحتويات	د
	فهرس الجداول	هـ
	فهرس الأشكال	م
	قائمة الملاحق	ن
	ملخص الدراسة	س
	الباب الأول / الإطار النظري للدراسة	1
	الفصل التمهيدي	1
1	مقدمة	2
2	مشكلة الدراسة	3
3	أهمية الدراسة	3
4	أهداف الدراسة	4
5	نموذج الدراسة	5
6	فرضيات الدراسة	6
7	الدراسات السابقة	6
8	منهجية الدراسة	17
9	مجتمع الدراسة	18
10	أسباب اختيار موضوع الدراسة	18
11	عينة الدراسة	18
12	حدود الدراسة	18
13	المصطلحات المستخدمة في الدراسة	19

الرقم	الموضوع	الصفحة
	الفصل الأول: التمكين كمفهوم إداري معاصر	20
	المبحث الأول / مفهوم تمكين العاملين في المنظمات	21
	تمهيد	21
1-1-1	مفهوم التمكين وطبيعته	21
2-1-1	أهمية التمكين	25
3-1-1	عناصر استراتيجية التمكين	26
4-1-1	الاتجاهات الفكرية لاستراتيجية التمكين	27
5-1-1	أساليب التمكين	28
6-1-1	أبعاد التمكين	31
7-1-1	التمكين آثاره وفوائده بالنسبة للفرد والمنظمة	36
	المبحث الثاني: ركائز التمكين ومقوماته الأساسية	39
	تمهيد	39
1-2-1	المعرفة والمهارة	39
2-2-1	أهمية المعرفة	41
3-2-1	خصائص المعرفة	41
4-2-1	مفهوم إدارة المعرفة	42
5-2-1	أهمية إدارة المعرفة	42
6-2-1	الاتصال وتدفق المعلومات	43
7-2-1	أنظمة الاتصال غير الرسمية	43
8-2-1	الثقة بين القائد والمروّوس	43
9-2-1	الثقة بالقيادة والتمكين	44
10-2-1	الحوافز المادية والمعنوية	44

الرقم	الموضوع	الصفحة
	المبحث الثالث: واقع التمكين وعلاقته بالخدمات	47
	تمهيد	47
1-3-	ماهية الخدمات	47
2-3-1	أهمية الخدمات	50
3-3-1	خصائص الخدمات	51
4-3-1	الجودة الشاملة للخدمات	53
5-3-1	أهمية تطبيق التمكين في قطاع الخدمات	54
6-3-1	واقع التمكين: رؤية المؤسسات لا رؤية المؤسسين	54
7-3-1	ثقافة العمل في المنظمات الممكنة للعامل	55
8-3-1	واقع العلاقة بين المديرين والعاملين في المنظمات الناجحة	56
9-3-1	الأسس الداعمة لنجاح التمكين	57
10-3-1	تأثير التمكين على ولاء العاملين بالمنظمة	58
	الفصل الثاني: متغيرات التمكين	60
	المبحث الأول/ العدالة التنظيمية	61
	تمهيد	61
1-1-2	مفهوم العدالة التنظيمية	61
2-1-2	أهمية وأهداف العدالة التنظيمية	63
3-1-2	أبعاد العدالة التنظيمية	63
4-1-2	معايير الحكم على العدالة التنظيمية	67
	المبحث الثاني/ المشاركة في اتخاذ القرارات	69
	تمهيد	69
1-2-2	مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات	69
2-2-2	أبعاد فهم طبيعة المشاركة	71

الرقم	الموضوع	الصفحة
3-2-2	مداخل المشاركة في اتخاذ القرارات	74
4-2-2	صور المشاركة وأشكالها	75
5-2-2	مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات	75
6-2-2	العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات	76
	المبحث الثالث / الالتزام التنظيمي	79
	تمهيد	79
1-3-2	المفهوم العام للالتزام	79
2-3-2	مفهوم الالتزام التنظيمي	80
3-3-2	أنواع الالتزام التنظيمي	80
4-3-2	تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد والمنظمة	81
5-3-2	مداخل تنمية الالتزام التنظيمي	82
	المبحث الرابع / الثقافة التنظيمية	84
	تمهيد	84
1-3-2	مفهوم الثقافة التنظيمية	84
2-3-2	عناصر الثقافة التنظيمية	86
3-3-2	أهمية الثقافة التنظيمية	86
4-3-2	أنواع الثقافة التنظيمية وأبعادها	87
5-3-2	إدارة الثقافة التنظيمية	88
	المبحث الخامس / الاتصالات الفعالة	91
	تمهيد	91
1-4-2	مفهوم الاتصال	91
2-4-2	أهمية الاتصالات	92

الرقم	الموضوع	الصفحة
3-4-2	أهداف الاتصال	92
4-4-2	محددات الاتصال الفعال	92
5-4-2	عملية الاتصال في المنظمات الناجحة	93
	المبحث السادس / أخلاقيات العمل	94
	تمهيد	94
1-4-2	أخلاقيات العمل	94
2-4-2	مصادر القيم الأخلاقية في المنظمة	95
3-4-2	مستويات أخلاقيات العمل	97
	الفصل الثالث / الولاء التنظيمي	98
	المبحث الأول / مفهوم الولاء والولاء التنظيمي	99
	تمهيد	99
1-1-3	مفهوم الولاء والولاء التنظيمي	99
2-1-3	أهمية الولاء التنظيمي	100
3-1-3	مراحل الولاء التنظيمي	101
4-1-3	مراحل تطور الولاء التنظيمي	102
5-1-3	مكونات الولاء التنظيمي	103
6 1 3	العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي	103
	المبحث الثاني / مؤشرات الولاء التنظيمي وقياسه	106
	تمهيد	106
1 2 3	أبعاد الولاء التنظيمي	106
2-2-3	محددات الولاء التنظيمي	107
3-2-3	العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي	108
4 2 3	مداخل تنمية الولاء التنظيمي	110

الرقم	الموضوع	الصفحة
5-2-3	قياس الولاء التنظيمي	111
	المبحث الثالث / التسويق الداخلي والتمكين	113
	تمهيد	113
1-3-3	استراتيجية التسويق الداخلي	113
2-3-3	أهمية التسويق الداخلي وأهدافه	115
3-3-3	خصائص التسويق الداخلي	115
4-3-3	أبعاد التسويق الداخلي	116
5-3-3	التسويق الداخلي والتمكين	116
6-3-3	التسويق الداخلي والبيئة العربية	117
7-3-3	قيادة التغيير في تمكين العاملين وتنمية قدراتهم في المنظمات الخدمية	117
8-3-3	الكفاءة القيادية	119
9-3-3	أسلوب القيادة والتمكين	120
10-3-3	القيادة والتمكين ونظرية التغيير المتقدمة	120
11-3-3	قيادة التغيير والتمكين	121
	الباب الثاني / الإطار التطبيقي	123
	الفصل الأول / عرض ووصف بيانات الدراسة	123
	المبحث الأول: شركات الاتصالات قيد الدراسة	124
1-1-1	نبذة مختصرة عن شركات الاتصالات	124
	المبحث الثاني / مجتمع الدراسة والعينة المختارة	128
1-2-1	مجتمع الدراسة	128
2 2-1	عينة الدراسة	128
	المبحث الثالث/ تصميم واختبار أداة الدراسة (الاستبانة)	130
1-3-1	تصميم أداة للدراسة	130

الرقم	الموضوع	الصفحة
2-3-1	مرحلة توزيع وإستلام الاستبانة	131
3-3-1	اختبار صدق أداة للدراسة وثبوتها	132
1-3-3-1	اختبار صدق أداة للدراسة	132
2-3-3-1	ثبات الأداة	132
3-3-3-1	وصف خصائص أفراد عينة للدراسة.	133
	الفصل الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.	137
	المبحث الأول: العرض والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي.	138
1-1-2	تحليل بيانات محاور الاستبانة باستخدام الإحصاء الوصفي واختبار (T) للعينة الواحدة للاستدلال على معالم المجتمع.	138
1-1-1-2	التوزيع التكراري (المتغير المستقل) متغيرات تمكين العاملين.	139
2-1-1-2	التوزيع التكراري (المتغير التابع) الولاء التنظيمي.	165
	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة باستخدام بعض أساليب الإحصاء الاستنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة.	177
1-2-2	اختبار فرضيات للدراسة.	177
2-3-2	النتائج والتوصيات المقترحة.	189
	المراجع.	193
	الملاحق.	
	الملخص باللغة الإنجليزية	

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	توزيع عينة الدراسة على الشركات.	129
2	العينة لكمية والنسب المئوية المقابلة لها المستخدمة في تحويل الإجابات الوصفية إلى صيغة رقمية.	130
3	توزيع عينات الدراسة وحركة الاستبلة.	131
4	قيم معامل الثبات للإتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة.	132
5	تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	133
6	تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية.	134
7	تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	135
8	تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	136
9	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي.	139
10	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية.	144
11	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية.	149
12	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرارات.	153
13	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصالات الفعالة.	157
14	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أخلاقيات العمل.	161
15	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي.	165
16	معامل الارتباط بين المتغير التابع الولاء التنظيمي والمتغير المستقل الالتزام التنظيمي.	177
17	معامل الارتباط بين المتغير التابع الولاء التنظيمي والمتغير المستقل الثقافة التنظيمية.	178
18	معامل الارتباط بين المتغير التابع الولاء التنظيمي والمتغير المستقل العدالة التنظيمية.	179
19	معامل الارتباط بين المتغير التابع الولاء التنظيمي والمتغير المستقل المشاركة.	179
20	معامل الارتباط بين المتغير التابع الولاء التنظيمي والمتغير المستقل الاتصالات الفعالة.	180
21	معامل الارتباط بين المتغير التابع الولاء التنظيمي والمتغير المستقل أخلاقيات العمل.	181
22	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد.	182
23	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بكفاءة الأداء.	183
24	نتائج اختبار (T) للفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين وفقاً للجنس	185

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
25	نتائج تحليل التباين لقياس اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين وفقاً لمتغير العمر.	185
26	نتائج تحليل التباين لقياس اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.	186
27	نتائج اختبار شيفيه لمعرفة مصدر الفروقات.	187
28	نتائج تحليل التباين لقياس اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.	187
29	نتائج تحليل التباين لقياس اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين وفقاً لطبيعة الوظيفة بالشركة.	188

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل التمكين.	1/1
33	مناطق الحدود التي تخلق الاستقلالية.	2/1
72	نظم المشاركة من حيث المدى الذي تغطيه.	3/1
73	نظم للمشاركة من حيث درجة التأثير.	4/1
74	المشاركة من حيث الهيكل.	5/1
96	القوى التي تشكل الأخلاقيات الإدارية.	6/1
104	العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي.	7/1
133	تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	1/2
134	تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية.	2/2
135	تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	3/2
136	تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	4/2
184	النموذج النهائي لمتغيرات التمكين المؤثرة في الولاء التنظيمي بعد انتهاء الدراسة.	5/2

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان
1	قائمة بأسماء المحكمين لأغوات الدراسة وتخصصاتهم وعناوينهم.
2	الأداة الأولى للدراسة بصورتها الأولية.
3	استبانة لدراسة بصورتها النهائية.
4	المتغير المستقل: متغيرات تمكين العاملين.
5	النظام الأساسي لشركة المدار الجديد.
6	النظام الأساسي لشركة ليبيا للهاتف المحمول.
7	النظام الأساسي لشركة الجيل الجديد للتقنية.
8	النظام الأساسي لشركة هاتف ليبيا.
9	الشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية. دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيانين: الأولي لقياس متغيرات تمكين العاملين والثانية: لقياس الولاء التنظيمي للعاملين، فقد تم توزيع استمارات الاستبيانين على أفراد العينة لعرض جمع البيانات، والتي بلغت (362) استمارة على المستجوبين في الدراسة، وقد استرجع منها (354) واستبعدت (4) استبانات لعدم صلاحيتها، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (350) استمارة، حيث شكلت نسبة (96.7%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن هناك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية لمتغيرات تمكين العاملين (الالتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة، أخلاقيات العمل) في الولاء التنظيمي.
 - وجود علاقة موجبة بين متغيرات التمكين والولاء التنظيمي.
 - ومن النتائج أيضاً تعدد متغيرات (الالتزام التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، أخلاقيات العمل) هي أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في الولاء التنظيمي.
 - كذلك وجود فروق جوهرية لإتجاهات العاملين حول أثر متغيرات تمكين العاملين فيما يتعلق بولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:
- ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لمتغيرات التمكين وعلى جميع المستويات من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل رفع مستوى ولائهم التنظيمي.
 - تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركات الاتصالات بوجه عام، والاهتمام بوجه خاص بتحسين الشروط والعوامل المعززة والداعمة للولاء التنظيمي.
 - إقباه إدارات هذه الشركات بخصوص شعور العاملين فيما يخص العدالة التنظيمية بضرورة مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الأفراد وبشكل عادل ومناسب وإعلام الأفراد بما هو مطلوب منهم وتدعيم ثقافة الالتزام لديهم.
 - أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إجابات المستجوبين نحو أثر متغيرات تمكين العاملين في الولاء التنظيمي ووجود علاقة طردية بين المتغيرات متمثلة في الآتي:

- أ- وجود علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير الالتزام التنظيمي (47.7%) من التباين في الولاء التنظيمي.
- ب وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير الثقافة التنظيمية (42.6%) من التباين في الولاء التنظيمي.
- ج- وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير العدالة التنظيمية (33.8%) من التباين في الولاء التنظيمي.
- د- وجود علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير المشاركة في اتخاذ القرارات (31.5%) من التباين في الولاء التنظيمي.
- ز وجود علاقة طردية بين الاتصالات الفعالة والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير الاتصالات الفعالة (35.5%) من التباين في الولاء التنظيمي.
- ط- وجود علاقة طردية بين أخلاقيات العمل والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير أخلاقيات العمل (56.8%) من التباين في الولاء التنظيمي.

الباب الأول / الإطار النظري للدراسة
الفصل التمهيدي

1- مقدمة.

تحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر ،
 صجّاح الدول في تحقيق أهدافها ومتطلباتها مرتبط بقدرة منظماتها على إنجاز المهام الموكلة
 إليها على أحسن وجه، وقدرة المنظمات في الجانب الآخر تتوقف على نوعية العاملين بها،
 وعلى القيم التي يتصورون بها. حيث يُعد ولاء العاملين لمنظماتهم دليلاً على قيامها بتحقيق
 أهدافها بالمستوى العالي من الأداء هو نتائج خبرات ودورات وأبحاث متوصلة في تفصي
 العوامل الإيجابية، ومن ثم العمل على غرس وتنمية وتقوية وبث العوامل الإيجابية، وحصر
 العوامل السلبية المعروفة وتلافيها لكي لا تكون سمة متحكمة في سلوك العامل، ومن
 تلك العوامل السلبية التي لها آثار سينة سواء على العامل كفرد أو على المنظمة ككل، هي
 الاتجاهات السلبية التي يحملها العامل تجاه العمل أو إدارة العمل، ويُعد انخفاض الولاء
 التنظيمي أحد أبرز تلك الاتجاهات السلبية التي قد تهيمن على العامل وتوجه سلوكه بعيداً عن
 المعايير المطلوبة للأداء. مما يظهر أثره واضحاً في بقاء العمل وتكثيف مستواه وأحياناً الغياب
 عن العمل الذي يساهم في ضعف المنظمة يجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها.

والولاء التنظيمي يُعد من أبرز المتغيرات السلوكية التي سُلطت عليها الأصواء وتناولتها
 العديد من الدراسات والأبحاث في الآونة الأخيرة وتركزت هذه الدراسات والأبحاث على
 معرفة العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي (عوامل تنظيمية، عوامل ديموغرافية وغيرها)
 وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها وكل منظمة
 ترغب في النجاح وتضع أمامها أهدافها المنشودة، يجب أن تنتشر هذه الأهداف بين جميع
 العاملين فيها، وتجب حصر بناء الأهداف وتحقيقها في شخص واحد وذلك من خلال عملية
 التمكين هي أبعد من عملية إعطاء العامل الصلاحية، إذ أنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة
 والمستوى التقني بالذات. ويستند مفهوم التمكين على أساس فكرة القوة والتي تتحقق من خلال
 ثلاثة عوامل أولها امتلاك المعرفة بالذات، ثانياً امتلاك الثقة الضرورية للعمل والإنجاز
 وثالثها أن يكون الفرد جزءاً من الجماعة أو مجتمع يشعر فيه بالمواطنة ويمكن تحرير طاقاته
 كاملة ومن المردودات الإيجابية للتمكين، أنه بمشاركة الجميع في عملية التطوير وخدمة
 المنظمة تزيد قوة الاحتمال بأن المعلومات التي يبس عليها أصحاب القرار قراراتهم هي
 معلومات مفهومة وصحيحة، وهذا يظهر الفرق بين القرار الجيد المتميز، لأن وجود
 التمكين يوصل القرار إلى أفضل درجاته من التمييز، ويعزى هذا الاهتمام لما للولاء التنظيمي
 من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد، وما له من انعكاسات على الفرد
 وعلى المنظمة على حد سواء، لذا ركزت هذه الدراسة على التعرف على أهم متغيرات
 التمكين التي تؤثر في الولاء التنظيمي بشركات الاتصالات الليبية.

2- مشكلة الدراسة.

يُعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي تحظى بالدراسة في أندية الإدارة نتيجة تأثيره على مواقف سلوك الأفراد وكذلك على إنتاجية وأداء المنظمات. إذ أن ضعف الولاء التنظيمي يقود إلى العديد من النتائج السلبية مثل الغياب عن العمل، والتسرب الوظيفي، وعدم الرضا الوظيفي وتدني الأداء في العمل، وضعف الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة، وعندما يكون مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً يحقق نتائج إيجابية يساعد في نجاح المنظمة مثل إخلاص العاملين، وتفانيهم في العمل، وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية وسلوك المواطنة التنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية يؤثر على أداء كل من الأفراد والجماعات وبالتالي المنظمة، ويشكل أنماط سلوكية إيجابية وغيرها من العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي.

للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الاتصالات (قيد الدراسة) وبطراً لتعدد المتغيرات التي تؤثر على الولاء التنظيمي فإنه لم يكن بالإمكان تحديد أسباب هذه الظاهرة دون دراسة تلك المتغيرات التي تؤثر على ولاء العاملين لمنظماتهم ويرى الباحث أن أسباب هذه الظاهرة متعددة ومن ضمن أسبابها متغيرات التمكين (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الثقافة التنظيمية، أخلاقيات العمل، الالتزام التنظيمي، الاتصالات الفعالة) وتحديداً تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:-

1- كيف يطر العاملين في شركات الاتصالات إلى كل من متغيرات التمكين والولاء التنظيمي في بيئة العمل.

2- هل تؤثر متغيرات التمكين في الولاء التنظيمي.

3- ما هي العوامل المؤثرة في رؤية العاملين تجاه الولاء التنظيمي في شركات الاتصالات.

4 هل هناك اختلاف (تباين) بين العاملين تجاه متغيرات التمكين والولاء التنظيمي في العمل وفقاً لطبيعة الخصائص الشخصية والوظيفية.

3- أهمية الدراسة.

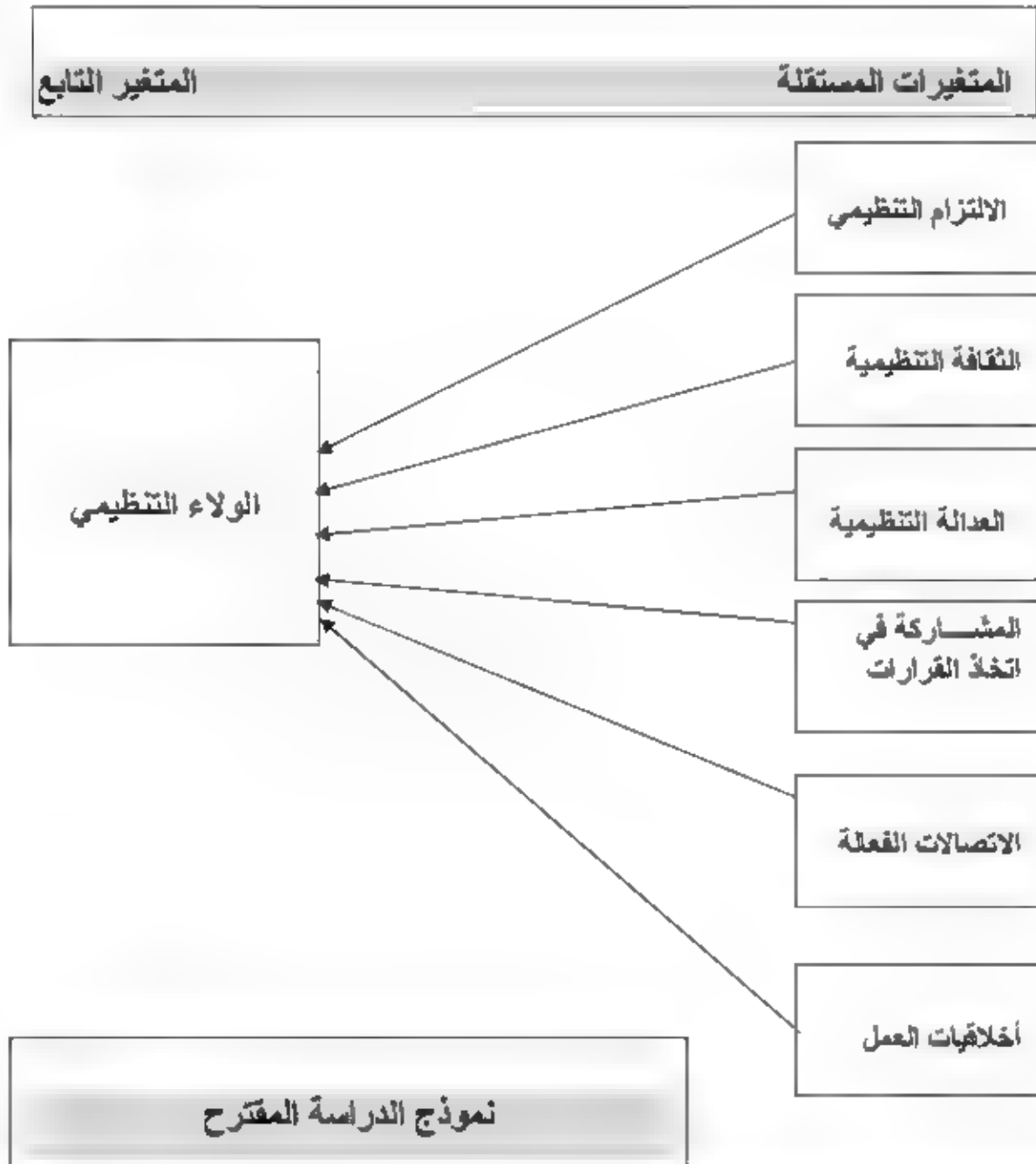
تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية الولاء التنظيمي في حياة المنظمات على اختلافها، خصوصاً أن الولاء التنظيمي لا يساعدنا في التنبؤ بسلوكيات العاملين فحسب، بل تبين أنه كلما زاد الولاء التنظيمي قل معدل دوران العمل، ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويعزز درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، وأن الولاء التنظيمي يساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام ويعزز الأداء الوظيفي وتحسين جودة الإنتاج والخدمات. إضافة إلى ذلك فإن الولاء التنظيمي يؤثر في حياة العاملين خارج العمل، حيث أن العاملين ذوي الولاء المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا

والسعادة ومستوى عالٍ من الارتباط بعائلاتهم. وعلى الرغم من أهمية متغير الولاء التنظيمي فإنه من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الدراسات الإنسانية فيما يتعلق بهذا الموضوع من خلال دراسة أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية. أما بالنسبة للأهمية التطبيقية (العملية) لهذه الدراسة فتكمن في أسهامها في تزويد المنظمات بالمعلومات اللازمة لمواكبة التوجهات الإدارية الحديثة التي تؤكد على تطبيق تمكين العاملين، بالإضافة قد تكون هذه الدراسة بمثابة تغذية راجعة للقيادات الإدارية في شركات الاتصالات والمنظمات ذات الطبيعة المشابهة في التعرف إلى أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، كما قد تسهم هذه الدراسة في فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية في ضوء نتائجها. كما إن التعرف على الولاء التنظيمي في المنظمات يتيح المجال بالاطلاع على طبيعة المشكلات والتحديات، ثم دراستها وتحليلها وتقديم التوصيات التي تكفل زيادة كفاءة وفعالية المنظمات.

4- أهداف الدراسة.

- 1- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات في ليبيا.
- 2 التعرف على مستوى متغيرات التمكين (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الثقافة التنظيمية، أخلاقيات العمل، الالتزام التنظيمي، الاتصالات الفعالة) والولاء التنظيمي.
- 3 التعرف على العلاقة بين متغيرات التمكين والولاء التنظيمي.
- 4- التعرف على الاختلافات بين العاملين في المنظمات فيما يتعلق بالتمكين وفقاً لمواقعهم الشخصية الوظيفية.
- 5- الوصول إلى نتائج و مقترحات تسهم في تمكين العاملين وزيادة ولائهم التنظيمي.

5- نموذج الدراسة.



6- فرضيات الدراسة.

بناء على مشكلة وأهداف الدراسة فقد تم صياغة فرضياتها كالآتي:-

الفرضية الرئيسية الأولى:-

- لا توجد علاقة ذات دلالة بين متغيرات التمكين و الولاء التنظيمي.
و ينقرع عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:-

- لا توجد علاقة ذات دلالة بين الالتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي.
الفرضية الفرعية الثانية:-

- لا توجد علاقة ذات دلالة بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي.
الفرضية الفرعية الثالثة:-

- لا توجد علاقة ذات دلالة بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي.
الفرضية الفرعية الرابعة:-

لا توجد علاقة ذات دلالة بين المشاركة في اتخاذ القرارات و الولاء التنظيمي.
الفرضية الفرعية الخامسة:-

-لا توجد علاقة ذات دلالة بين الاتصالات الفعالة والولاء التنظيمي.
الفرضية الفرعية السادسة:-

-لا توجد علاقة ذات دلالة بين أخلاقيات العمل و الولاء التنظيمي.
الفرضية الرئيسية الثانية:-

-لا توجد اختلافات جوهرية بين متغيرات تمكين العاملين فيما يتعلق بأثرها في ولائهم التنظيمي وفقاً للحصائص الشخصية والوظيفية.

7- الدراسات السابقة.

أولاً:- الدراسات العربية:

1- دراسة (المخلاف، 2001) "أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق" هدفت إلى معرفة مدى فهم عصفو هيئة التدريس الجامعي في كلية التربية - جامعة صنعاء، لمفهوم الولاء التنظيمي والولاء المهني، وهل هناك علاقة بينهم؟ ولشملت العينة على (69) عصفواً وقد أظهرت النتائج ما يلي:-

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد أهمية الولاء التنظيمي والمهني بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً لاختلاف جسياتهم ومراتبهم الأكاديمية وخبراتهم وأعمارهم في القسم.

- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الولاء للكلية والولاء للمهنة. أي أن الولاء للمهنة أو الولاء للكلية يمثلان عاملين مستقلين، ولكنهما يشكلان ولاء عضو هيئة التدريس.

2- دراسة (يوسف، 2001) "تأثير أخلاقيات العمل بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي" (الإمارات العربية المتحدة) هدفت إلى الكشف عن "تأثير أخلاقيات العمل الإسلامية على العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي". ونالعت العينة من (425) عاملاً مسلماً من جسيات عدة في الإمارات العربية المتحدة. وقد أشارت النتائج إلى أن هناك تأثيراً مباشراً لأخلاقيات العمل على الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي. كما دلت النتائج على أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

3. دراسة (الحجري، 2002) "الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية لدى القيادات الوسطى" (سلطنة عمان) هدفت إلى الوقوف على دافع الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتكونت العينة من (138) مديراً وقد دلت النتائج على أن أبعاد الولاء العاطفي والأخلاقي حصلت على تقدير مرتفع. بينما حصل الولاء المستمر على تقدير متوسط. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزي للخصائص الشخصية أو العوامل التنظيمية. إلا أن النتائج أظهرت جود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الولاء العاطفي والأخلاقي والمستم.

4- دراسة (المشعر، 2003) "علاقة الولاء التنظيمي بضغط العمل" (الأردن). هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (930) موظفاً، وتم جمع المعلومات من خلال استبانة، أظهرت الدراسة عدداً من النتائج كان من أهمها وجود علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور ومستوى الولاء التنظيمي، إذ كلما ارتفع مستوى ضغوط العمل قل مستوى الولاء.

5. دراسة (الخشافي، 2003) "تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة" (الأردن) هدفت إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة: (الأوتوقراطي - الديمقراطي - والمتساهل) على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. وأحتوت العينة على (316) عضو هيئة تدريس. حيث أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمطي القيادة الأوتوقراطي والمتساهل وبين الولاء التنظيمي. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي.

6- دراسة (الابراهيم، 2003) "الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ومن وجهة نظرهم ومعرفة درجة اختلاف وجهات النظر تبعاً للرتبة الأكاديمية" (الأردن) هدفت إلى معرفة مدى الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ومن وجهة نظرهم ومعرفة درجة اختلاف وجهات النظر تبعاً للرتبة الأكاديمية، والتخصص، وسنوات الخبرة. تم اختبار (820) عضو هيئة تدريس كعينة عشوائية. وتوصلت نتائج التحليل إلى أن معظم تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الالتزام الوظيفي جاءت متوسطة، وإلى أن هناك اختلافاً في تقديرات هيئة التدريس وفقاً للرتبة الأكاديمية والتخصص والخبرة وكانت على التوالي لصالح (رتبة الأستاذ) والتخصص الإنساني و (أكثر من 15 سنة).

7- دراسة (الحديدي، 2003) "المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقة مدير المدرسة بالولاء التنظيمي للمعلمين" (الأردن - جامعة عمان العربية) هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الأردنية وعلاقته بالولاء التنظيمي. حيث تكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط المناخ التنظيمي للمدارس المهنية في الأردن تعزى بسبب نوع المدرسة، وكان الولاء التنظيمي بالمدارس المهنية متوسطاً، كما أنه توجد علاقة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي للمعلمين.

8- دراسة (سلامة، 2003) "الممارسات الإدارية لمديري المدارس التنموية في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي" (الأردن) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (658) معلماً ومعلمة أظهرت نتائجها أن ترتيب الممارسات الإدارية لمدير المدرسة ومن وجهة نظر المعلمين كان من الأعلى إلى الأسفل كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً وأن الولاء التنظيمي للمعلمين كان مرتفعاً أيضاً.

9- دراسة (العبيدين، 2004) "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموائى الأردنية (دراسة مقارنة)" وهدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في الشريكتين المذكورتين. كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة والمعلمين بالأمن وولائهم التنظيمي.

10- دراسة (الرواشدة، 2005) "درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العاملة في الأردن في عملية صناعة القرارات ومستوى ولائهم التنظيمي" (الأردن) هدفت إلى التعرف

على درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العاملة في الأردن في عملية صناعة القرارات ومستوى ولائهم التنظيمي، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين درجة مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرارات وشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرار كانت متوسطة، أن مستوى ولائهم التنظيمي كان متوسطاً، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين شعور معلمي المدارس والولاء التنظيمي.

11- دراسة (الصفاف، 2006) "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية" (الأردن) حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي وأظهرت نتائج الدراسة (الصفاف) إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والالتزام التنظيمي وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

12- دراسة (علي الجوارنة، 2006) "مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية أربد وعلاقته ببعض المتغيرات من جهة نظر المديرين والمعلمين" (جامعة مؤتة)، هدفت الدراسة إلى استقصاء مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية وأثر المتغيرات المستقلة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، مستوى الدراسة، الخبرة) على ذلك المستوى تكونت عينة الدراسة من (57) منيراً ومديرة و (240) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبيعية العشوائية من جميع مدارس المديرية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

- كان مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس من وجهة نظرهم مرتفعاً.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) في استجابات المعلمين تعري لأثر النوع لصالح الإناث.

13- دراسة (عصام خوري- مطنبوس مخول- ندى هديوه، 2006) "تمكين المرأة في الجمهورية العربية السورية - الواقع والأفاق" وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

أ- لا تزال سوريا كغيرها من البلدان العربية تعيش حتى الآن في ظل عادات وتقاليد وموروثات دينية بحيث تبقى المرأة مهما وصلت إلى مراتب علمية ووظيفية متقدمة خاصة لسلطة الرجل.

ب- وصلت المرأة السورية إلى مواقع التعليم والعمل وخاصت جميع الميادين التي يخوضها الرجل بنسب لا تستطيع الوصول من خلالها إلى المستوى المطلوب من التمكين الاجتماعي.

ج- أهم عائق لعملية التمكين للمرأة هو الفهم الحاطئ لهذا المفهوم والتفيد الأعمى بالموروثات مما جعل سوريا بالرغم من توقيها على اتفاقية إزالة كافة أشكال التمييز ضد المرأة وتحتفظ على كثير من البود القريبة من المعتقدات الثقافية والدينية، مما يفرع هذا المفهوم من محتواه على الشكل الذي يقولب المرأة ويجعلها خاصة لسيطرة الرجل وتحكمه بها.

14- دراسة (خنف الطعجان، 2007) "واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين والمديرات وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي" (جامعة اليرموك - الأردن). تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي للمديرين والمديرات فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة المفرق والبالغ عددهم (136) مديراً ومديرة وقد بينت الدراسة ما يلي:-

-الدرجة الكلية لدرجة تحقيق الإدارة المدرسية لأهدافها كانت بدرجة عالية، إذا حصلت على متوسط حسابي بلغ مقداره (4.35) وقد جاء مجال الأهداف الإدارية في المرتبة الأولى، وجاء مجال الأهداف القيادية التعليمية بالمرتبة الثانية.

- درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية لمهامهم المتعلقة بالقيادة ولمهام الإدارة هي بدرجة عالية، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ مقداره (4.21) وقد جاء مجال ممارسة القيادة التعليمية بالمرتبة الأولى، ثم مجال ممارسة المهام الإدارية في المرتبة الثانية

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية حسب متغيرات الجنس، المأهل العلمي، الخبرة.

15 - دراسة (الشملي، ليلى سليمان 2008) "واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان"، كلية التربية، جامعة اليرموك. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين وتكون أفراد الدراسة من (30) موظفاً من الإداريين والأكاديميين في كليات العلوم بواقع ستة موظفين من كل كلية ممثلة لجميع أقسامها الإدارية والأكاديمية المساندة. وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

· إن واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين موجود بنسب متنايزة. وقد تم التعرف على هذا الواقع من خلال السلوك الذي يطره هؤلاء الموظفين مثل الرغبة في

البقاء في الكلية. والاستعداد للعمل خارج ساعات الدوام الرسمي والمشاركة في تحقيق أهداف الكليات وحل مشكلاتها.

وجود مقومات تؤثر في الولاء التنظيمي للموظفين في هذه الكليات منها ما يتعلق بالكليات كتوفير الدورات التدريبية للموظفين، واشترائك الموظفين في اتخاذ القرارات وبطلم التحفيز والتعويض للمادي عن ماعانت للعمل الإصافية.

16- دراسة (منير عباس، 2008) "أثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي". دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سورية. جامعة دمشق، كلية الاقتصاد وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:-

- إن أفراد كل من مجموعة مديري القطاعين العام والخاص كانوا ذوي ولاء لشركاتهم وهم على استعداد لبذل جهود إضافية لتحصين أدائهم ويتكلمون بشكل جيد عن شركاتهم كما يفصل موقع العمل وهم راضون عن عملهم.

- كان مستوى الولاء التنظيمي لمديري شركات القطاع الخاص أعلى من شركات القطاع العام. ويمكن تفسير ذلك بأن النسبة الكبرى من المديريين في شركات القطاع الخاص كانوا ممن ينغصرون أجراً شهرياً ما يعادل (20 ألف ليرة سورية) أو أكثر وهي أكبر من أجور أقرانهم في القطاع العام.

- كان نمط القيادة التحويلية مطبقاً في شركات القطاع العام ويحتل النتائج لأبعاد القيادة التحويلية أحتل بعد الدافعية الإلهامية المركز الأول (3.44) مما يعني أن الفادة في القطاع العام يقومون بتحفيز وإلهام مروضيهم المعنى التحدي لما يقومون به وتعليب روح الجماعة وإظهار الحماس.

لا توجد علاقة ارتباطية خطية بين نمط قيادة عدم التدخل ومستوى الولاء التنظيمي عند مجموعة مديري القطاعين العام والخاص.

- إن تأثير القيادة التحويلية في المستوى للولاء التنظيمي كان أكبر بقليل من تأثير نمط القيادة التحويلية في عينة البحث.

17- دراسة (حسين حريم، شاكر الخشالي، 2008) "أثر تمكين العاملين في الشركات الإنشائية الأردنية في فاعلية الجماعة" (الأردن) تهدف الدراسة إلى التعرف على "أثر تمكين العاملين في الشركات الإنشائية الأردنية في فاعلية الجماعة". وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارات في الشركات الإنشائية الأردنية تستخدم مستويات جيدة من تمكين العاملين، الجماعات العمل فيها تشعر بمستويات جيدة من الفاعلية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر واضح لتمكين العاملين في فاعلية الجماعة التي يعملون فيها، وتصممت الدراسة عدداً من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز التمكين وتحسين فاعلية الجماعة.

18- دراسة (ريما بنت عبد الرحمن بن عثمان - 2008) تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشاكل التنظيمية في المؤسسات العامة. دراسة ميدانية عن المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية، واستهدفت الدراسة أسلوب تمكين العاملين والتأثير المتبادل بين كل من العوامل التنظيمية (كمتغير مستقل) وتمكين العاملين (متغير تابع) ولاختبار مدى إمكانية تطبيق هذا الأسلوب في المنظمات الوطنية، اختارت الباحثة نمط المؤسسات العامة لتطبيق الأسلوب الإداري واختارت فيها المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية، وقد جمعت البيانات بواسطة استبانة وزعت على عينة من العاملين بالمؤسسة وقد بلغ عدد مفرداتها (500) مفردة وقد أسترجم منها (378) استمارة صحيحة تتشكل بنسبة (75,6) من العينة، كما استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وأوصحت نتائج البحث أن التمكين يحقق الاستغلال الكامل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد وتشجعهم على التفكير الإبداعي لحل المشاكل واتخاذ القرارات، وأن فريق العمل وبناء الوعي لدى العاملين والقيادة هي الركائز الأساسية لأسلوب التمكين، كما أن مرونة اللوائح والأنظمة وتقليل عدد المستويات التنظيمية، كما أوصحت النتائج أن هناك تطبيق أسلوب تمكين العاملين في السعودية وحلصت النتائج أن تطبيق أسلوب تمكين العاملين يمكن أن يؤثر إلى حد كبير على مواجهة والتخفيف من حدة مشكلات عدم مرونة التنظيم.

19- دراسة الفضلي (2008) "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة" (الكويت). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (385) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كل من أبرزها أن هناك أثراً مهماً ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة تبني الأفراد المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية لديهم، وتشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين.

20- دراسة (حامد جودت أصرف، 2009) "أثر تطبيق برنامج الحكومة الالكترونية على تمكين العاملين". دراسة على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية. حيث أظهرت النتائج ارتفاع مدركات العاملين بوزارة الاتصالات لجميع أبعاد مقومات تطبيق برنامج الحكومة الالكترونية وللمعوقات الكلية، كما أبرزت الدراسة وجود انخفاض مدركات العاملين لمدى توافر متطلبات تطبيق برنامج الحكومة الالكترونية، كما أظهرت النتائج انخفاض مدركات التمكين بوزارة الاتصالات لجميع أبعاد التمكين وللتمكين بشكل كلي. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق جوهرية بين متطلبات تطبيق الحكومة الالكترونية

بأحلاف المتغيرات الديموغرافية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير جوهري بين متطلبات تطبيق الحكومة وبين أبعاد التمكين.

يمكن أن يؤثر إلى حد كبير على مواجهة والتخفيف من حدة مشكلات عدم مرونة التنظيم.

21- دراسة (أبو بكر، سالم، 2010) "أثر تمكين العاملين في لولاء التنظيم" دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية. كلية المال والأعمال (الجزائر).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لعرض جمع البيانات من أفراد العينة وبلغ تعدادها (383 مفردة) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: 1- أن هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية. 2- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي). 3- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك لتمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والتركيز إلى أحظاتهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى ولأهم التنظيم.

- ثانياً: الدراسات الأجنبية:-

1- دراسة (Mc Dermott et al, 1996) إذ فحصت "العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي لدى العاملين بالتعريض". اختبرت الدراسة نموذج (Kanter) للتمكين في العمل، وهو نموذج يرى أن بيئة العمل التي تحقق تمكين العاملين هي التي يتوافر بها عدة عناصر: سهولة الحصول على المعلومات، والدعم، والإمكانات، وفرص التعليم وتطوير الذات، أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين تمكين الممرصات والولاء التنظيمي، وأوصت بإعادة تصميم بيئة العمل لتعزز من درجة التمكين بما يساهم في زيادة ولائهم التنظيمي.

2- دراسة (McNeese- Smith, 1997) تأثير سلوك القائد على رضا الموظفين والولاء التنظيمي، حيث وجدت الدراسة أن لسلوك القيادات تأثيراً كبيراً على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في القطاع الصحي، وبخاصة حين يكون للقيادة رؤية واضحة ودور كبير في تمكين العاملين، ودفعهم لتطوير قدراتهم، وإعطائهم ما يستحقون من تقدير وتوجيه.

وإشياء قنوات اتصال معهم، بينما وجدت أن من أسباب ضعف الولاء مشاكل الاتصال، وعدم حل للمشاكل التي تعترض العمل.

3- دراسة لوك وكرافورد (Lok, Crawford, 2001) "العلاقة بين ثقافة المنظمة وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي" والتي هدفت للكشف عن العلاقة بين ثقافة المنظمة وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وتكونت العينة من (251) فرداً، فقد دلت النتائج على أن ثقافة الأقسام كان لها الأثر الأكبر على الولاء التنظيمي من ثقافة المنظمة، ودلت على أن الثقافة الابتكارية و الداعمة كان لها الأثر الإيجابي على الولاء التنظيمي، كما دلت النتائج على أن متغير العمر كان له أثر إيجابي على الولاء التنظيمي، وهناك ارتباط إيجابي بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

4- دراسة تايلور وجون (Taylor & John, 2001) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين نمط القيادة والمناخ المدرسي والولاء التنظيمي للمعلمين، حيث استخدمت الدراسة نموذج الولاء التنظيمي المطور من قبل ستيرر (1977) وأجريت الدراسة على (20) مدرسة تضم (227) معلماً ومعلمة وأظهرت النتائج أن الولاء التنظيمي للمعلمين التابعين لقيادة تركز على الاعتبارية كان أعلى منه لدى المعلمين التابعين لقيادة تركز على العمل، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي للمعلمين.

5- دراسة (Celep, 2002) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين فيما يتعلق بالمدرسة، ومهنة التعليم، والوظيفة التعليمية، والعمل الجماعي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ولاء المعلمين للمدرسة كان بدرجة متوسطة، إذ كان لديهم الرغبة بالالتحاق بمدارس أخرى، وأنهم غير مقتنعين بمدارسهم الحالية، كما أن لديهم ميلاً إلى الاحتجاج على السياسات والممارسات الإدارية، في حين كان التزامهم بمهنة التعليم بدرجة مرتفعة.

6- دراسة (Kuehn and Al Busiadi, 2002) تناولت الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي لمقارنة مستوى الولاء التنظيمي بين المواطنين من الموظفين وغير الموظفين في القطاعين العام والخاص في سلطنة عمان، وتم فيها استخدام المقياس الثلاثي الأبعاد (الذين مايبير). وأوضحت النتائج عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي بأشكاله الثلاثة لدى المواطنين في القطاعين، على الرغم من ذلك أظهرت أن المواطنين العاملين في القطاع الخاص قد أفصحوا عن ولاء تنظيمي أعلى من غير المواطنين، على حين تساوى مستوى الولاء التنظيمي لدى المواطنين وغير المواطنين في القطاع العام.

7- دراسة جيرنغان وزملاؤه (Jernigan et al., 2002) فهدفت إلى معرفة تأثير لبعاد الرضا الوظيفي على أنواع الولاء التنظيمي، وتكونت العينة من (154) ممرضاً حيث

أشارت النتائج إلى الرضا عن المركز الوظيفي متنبئ للولاء الأخلاقي. في حين أن الرضا عن السياسة التنظيمية، والاستقلالية والمركز الوظيفي متنبئات للولاء السليبي. ولم يكن لأي بعد من أبعاد الرضا الوظيفي كمتنبئ للولاء المحسوب.

8- دراسة أجراها فرند وكارملي (Frenuel & Carmeli, 2003) هدفت إلى فحص العلاقة بين خمسة أشكال من الولاء (أخلاقيات العمل، والولاء الوظيفي، والإندماج في العمل، والولاء المستمر، الولاء العاطفي) في شركات قانونية (محاماة) حيث أشارت النتائج إلى أن الإندماج في العمل والولاء الوظيفي ذو علاقة مباشرة بالولاء العاطفي، أما الولاء الوظيفي فعلاقته مباشرة بالولاء المستمر.

9- دراسة جاكسون (Jackson, 2004) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية ولاء العاملين في مؤسستين في المملكة المتحدة (UK) وعلاقة ذلك بتحقيق الأهداف. وتكونت العينة من (1120) عاملاً من الذكور والإناث. وأن خصائص وصفات العمل ذات أثر على درجة الولاء وأن درجة الولاء تلعب دوراً في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف.

10- دراسة بورك وكولسون (Burker & Collison, 2004) التي هدفت إلى كشف عن ثقة العامل بالمنظمة وأثر ذلك على الولاء التنظيمي. وتكونت العينة من (2000) فرد تم محادثتهم عبر البريد الإلكتروني استجاب منهم (1584) فرد. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لثقة العاملين وولائهم للمنظمة وفقاً للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، والخبرة) ولحجم المؤسسة. كما دلت النتائج على أن الثقة بقيادة التنظيم والولاء التنظيمي والاتصالات المفتوحة بين الإدارة والقوى العاملة.

11- دراسة (Gill, 2004) بعنوان "أثر تمكين العاملين على دور الموظفين في خدمة الزبائن" هدفت الدراسة إلى فحص أثر التمكين الإداري على العاملين في خدمة الزبائن. وقام الباحث بفحص العلاقة بين التمكين الإداري وكل من التأثير الدائمي، والتكيف، وصراع الدور وغموض الدور، والدور الاحتياطي، وجودة الخدمة والرضا عن الربور. وأظهرت الدراسة وجود علاقة مهمة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ورضا الربور.

12- دراسة (Franz, 2004) لدراسة ثقافية مشتركة للعلاقة بين تمكين العاملين والعدالة التنظيمية" وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبسبب العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والرضا ودوران العمل وضغوط العمل من جهة أخرى. وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل، بلجيكا، وكندا، فرنسا، ألمانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت دراسة (Franz) إلى وجود علاقة مهمة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا والولاء، ودوران العمل

وضغوط العمل. وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

13- دراسة فوت وزملاءه (Foote et al., 2005) هدفت إلى الكشف عن أثر وضوح الدور والموقف من جهة وصراع الدور من جهة أخرى، على الولاء والالتزام بالسياسة التنظيمية بالإضافة إلى تأثير الولاء على سلوك المواطنة. وتألفت العينة من (148) عاملاً في مؤسسة صناعية ريفية. أظهرت النتائج بأن وضوح الدور والموقف له أثر إيجابي على الولاء والالتزام بالسياسة التنظيمية، وعلى الأداء والانجاز.

14- دراسة كارملي وجيفن (Carmel & Geffen, 2005). هدفت إلى الكشف عن العلاقة التبادلية المتداخلة بين أنماط الولاء الخمسة (أخلاقيات العمل، والولاء المستمر، والولاء العاطفي، والولاء الوظيفي، والاندماج في العمل) وارتباط ذلك بنية الانسحاب وترك المؤسسة، وتكوين العينة من (228) فرداً وقد دلت النتائج على وجود علاقة ارتباطية بين أنماط الولاء المذكورة. وأن نمطي الولاء المستمر والولاء الوظيفي لهما ارتباط ذو دلالة بنية الانسحاب وترك الوظيفة. أما الولاء الوظيفي فكان له ارتباط بنية الانسحاب بين المؤسسة، بينما نمط والاندماج في العمل فكان له ارتباط ذو دلالة بنية الانسحاب من المؤسسة، بينما نمط والاندماج في العمل فكان له ارتباط ذو دلالة بنية الانسحاب من المؤسسة، بينما نمط والاندماج في العمل فكان له ارتباط ذو دلالة بنية الانسحاب من المؤسسة، بينما نمط والاندماج في العمل فكان له ارتباط ذو دلالة بنية الانسحاب من المؤسسة.

15- دراسة (Szabo, 2006) ترى في دراستها بأن تمكين المرؤوسين وإعطائهم دوراً محسناً للمشاركة في اتخاذ القرارات يخفف وبشكل معقول من الكثير من المشكلات التي يمكن أن تحصل. حيث يمكنهم ذلك وبشكل متكرر من الحصول على المعلومات التي يمتلكها الرؤساء.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الباحث للدراسات السابقة اتضح الآتي:-

أن هذه الدراسة تدرس العلاقة بين متغيرات التمكين (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الثقافة التنظيمية، أخلاقيات العمل، والالتزام التنظيمي، والاتصالات الفعالة للعاملين بشركات قطاع الاتصالات) والولاء التنظيمي.

ووفقاً لما تم مراجعته من الأئب الإدري والدراسات السابقة ذات الصلة فإنه يمكن الإشارة إلى الأمور التالية:-

- أن هذه الدراسة تناولت العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة (تمكين العاملين والولاء التنظيمي).

- لم يجد الباحث، حسب اطلاعه دراسة بحثت أثر تمكين العاملين في الولاء التطبيقي في قطاع الاتصالات الليبية. لذا، فإن هذه الدراسة تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة حيث أنها تدرس العلاقة بين متغيرات التمكين والولاء التطبيقي بالمؤسسات الخدمية، إضافة إلى ما سيتم التوصل إليه من نتائج وما ستقترحه من توصيات ستكون في متناول الباحثين والأكاديميين المهتمين بالولاء التطبيقي في شركات الاتصالات بصيغة عامة، وبذلك يعود النفع بزيادة الكفاءة والفعالية للعاملين لتحقيق الأهداف المرسومة بنجاح مما يعكس أثره بشكل إيجابي في خدمة الصالح العام ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين

8- منهجية الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة سوف يتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك على النحو

التالي:-

أولاً / الإطار النظري:-

اعتمد الباحث على الأدب الإداري حول تمكين العاملين والولاء التطبيقي من خلال استخدام المنهج الاستقرائي بالاستعانة بالمراجع من الكتب والدوريات والمقالات المتعلقة بموضوع الدراسة

ثانياً / الإطار التطبيقي.

اعتمد الباحث على الدراسة الميدانية للتعرف على مستويات الولاء التطبيقي للعاملين وأثر متغيرات التمكين في ريادته وسيتم التأكد من صلاحية القياس باستخدام معامل (كرونيباخ ألفا) (Cronbach Alpha) والذي يعتبر أكثر الإختبارات شيوعاً لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس ويعطى هذا المعامل متوسط الارتباط الداخلي بين الأسئلة سيتم تحليل المعلومات والوصول إلى نتائج عن طريق استخدام مجموعة حزم التحليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences والاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة ولتحليل فرضياتها ومنها:-

1- مقياس الإحصاء الوصفي ((Descriptive Statistics، حيث تم استخراج

التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- استخدام الاختبار التائي (T-Test) لبيان الفروق بين المتوسطات.

3- استخدام معامل ارتباط بيرسون (Person) لقياس شدة العلاقة بين المتغيرين.

4 استخدام أسلوب الإحداد البسيط لمعرفة نسبة التباين في المتغير التابع من قبل

المتغير المستقل.

5- استخدام تحليل الإحدار التدريجي المتعدد (Stepwise Multiple Regression) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

6- استخدام تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA).

9 - مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات قطاع الاتصالات في ليبيا والمملوكة للمجتمع والمتمثلة في:-

1- شركة هاتف ليبيا.

2- شركة المدار الجديد للاتصالات الهاتفية.

3- شركة ليبيا للهاتف المحمول.

4- شركة الجيل الجديد للتقنية.

10 - أسباب اختيار موضوع الدراسة.

أ- إنها من الشركات ذات الحجم الكبير.

ب- لاعتبارات تتعلق بأهمية الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

ج- على الرغم من محدودية الدراسات المهمة بالولاء التنظيمي في المنظمات والشركات المملوكة للمجتمع إلا أنه يوجد إبطاء وقبول شبه عام بأن العامل في هذه الشركات أقل ولاءً من العامل في القطاع الخاص.

11- عينة الدراسة.

تجرى الدراسة على عينة عشوائية طبقية يبلغ حجمها (362) مفردة محسوبة، والوصول إلى العدد المطلوب من كل طبقة حسب القانون التالي:-

$$n_i = \left(\frac{N_i}{N} \right) \times n$$

وتمثل العينة العاملين بشركات الاتصالات والمقصود بالعاملين هنا (المديرون العاملون - مديري الإدارات - رؤساء الأقسام - رؤساء الوحدات - رؤساء المكاتب - المهندسين - الإداريين - المحاسبين - الفنيين - والعمال العاديون).

12- حدود الدراسة.

1- انحصرت الدراسة بمجموعة مفردات العاملين في شركات قطاع الاتصالات في ليبيا ومن هنا فإن صلاحية تطبيق النتائج تنحصر في هذه الشركات.

2- اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وعلى الرغم من كل المحاذير المرتبطة باستخدام الاستبانة إلا أنه يبقى أسلوباً مناسباً للقياس والبحث خاصة بعد التحقق من مصداقية الأداء وثباتها بطريقة إحصائية مناسبة.

13- المصطلحات المستخدمة في الدراسة.

- **التمكين:** "العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم". (HeDrigel 2001). P508
- **العدالة التنظيمية:** هي " الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني". أو أنها "تعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة". (زايد، عدل محمد، 2006، ص 12)
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** هي " الإشتراك أو على الأقل تقاسم لتأثير في اتخاذ القرارات بين الرئيس والمرؤوس". (Nickels, W. G., (1991). P456)
- **الالتزام التنظيمي:** يعرف بأنه "اعتقاد قوى وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها". (خطيب، عائدة السيد، 1998، ص 50)
- **الثقافة التنظيمية:** بأنها عبارة عن " مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة". (الفاعوري، رفعت عبد الحليم، 2005، ص 151)
- **الاتصالات الفعالة:** هي " وسيلة لنقل المعلومات والقيم والاتجاهات وعن طريقه يتم إحداث التفاعل بين الأفراد في صورة متبادلة من الجانبين". (حسن، ماهر محمد، 2003، ص 76)
- **أخلاقيات العمل:** تعرف بأنها "هي قواعد للسلوك الشخصي على أساس الدين أو فلسفة القانون وتشير إلى القوانين الرسمية التي تسمح وتُحرم سلوك معين". (الدوري، زكريا مطلق، وصالح، أحمد علي، 2009 ص 250).
- **الولاء التنظيمي:** عرف الولاء بأنه " إقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدى العاملون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بعض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها". (أحمد، أحمد إبراهيم، 2003 ص 41)

الفصل الأول

التمكين كمفهوم إداري معاصر

المبحث الأول: مفهوم تمكين العاملين في المنظمات.

المبحث الثاني: ركائز التمكين ومقوماته الأساسية.

المبحث الثالث: واقع التمكين وعلاقته بالخدمات.

المبحث الأول: مفهوم تمكين العاملين في المنظمات

تمهيد.

إذا كان الحديث عن العمل باستراتيجيات التمكين في المنظمات العربية بخاصة ومنظمات الأعمال في بلدان العالم النامي بعامه، قد يبدو للبعض موضوعاً سابقاً لأوانه، إلا أن التفكير بهذا الموضوع يُعد ضرورة لا عني عنها لهذه المنظمات وذلك من أجل وضع الأطر النظرية الناصجة لتطبيق هذه الاستراتيجيات في المستقبل المتوسط إن لم يكن القريب. فقد غادرت كثير من منظمات الأعمال العالمية المعروفة مثل شركة (بونيك، وجنرال إلكتريك، وكاترلر، وساوث إير لاير، وها ولت باكرد....الح) مفهوم نظرية التفويض والتي أصبحت قاصرة عن اللحاق بالمتغيرات البيئية المحيطة بمنظمات الأعمال اليوم. إذ أن حدود هذه النظرية لم تمنح العاملين في الخطوط الأولى القدرة على التحرك والاستجابة للمتغيرات البيئية والموقعية، مما جعل الحاجة ماسة لوضع حد لهذه النظرية، فكل العمل باستراتيجيات التمكين هو الصيغة الجديدة. وقد يبدو الحديث عن استراتيجيات التمكين ممعناً للكثير من المديرين التنفيذيين ومسؤولي الإدارة الوسطى والإشرافية، إلا أنه في الحقيقة يواجه صعوبات جمة من قبل هذه الإدارات التي شعرت بأن استراتيجيات التمكين ستقوض سلطاتهم بمنحها للعاملين في الخطوط الأولى، لذا فإن تكيف المنظمات لتطبيق هذه الاستراتيجيات سيبدو صعباً وهي التي لم تنته بعد من تجاوز حدود نظرية التفويض (Delegation Theory) التي ودعت الميدان في معظم دول أوروبا واليابان وأمريكا، وكيف لهذه المنظمات أن تعاد نظرية التفويض لتبدأ العمل باستراتيجيات التمكين (Empowerment Strategy)⁽¹⁾ يوماً أن تؤمن إيماناً راسخاً بحاجتها إلى أن تكون منظمات مرنة ومتجددة ومبدعة وذات أفق استراتيجي يلبي حاجات العاملين. لذا تأتي هذه الدراسة بصيغتها التي تحدد مفهوم التمكين وأهميته وأهم أساليب التمكين وأبعاده، وأهم ركائز التمكين ومفوماته الأساسية، وواقع التمكين وعلاقته بالخدمات.

1.1.1 - مفهوم التمكين وطبيعته.

تمكين العاملين هو (المصطلح) الذي يتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر (Command and Control Organization) إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة (Empowerment Organization) وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم متعدد المستويات إلى التنظيم قليل المستويات⁽²⁾. لقد كانت - ولا تزال - التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة هي الدافع الرئيس لهذا التطور

1 - لدوري، ركوب مطلق، أحمد علي صالح، «إدارة لتمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أصال الألية لتلاثة»، الطبعة الثانية، (عس) لأردن، دار البيروزي العلمية للنشر والتوزيع، 2009) من ص 21-22.

2 - الفدي، عطية حسين، تمكين العاملين: مدخل للتجديد والتطوير المستمر (الطبعة: منشورات المنظمة العربية للتربية والإدارة، 2003) من ص 11-10.

الجوهري في الفكر الإداري النظري والاتجاه التطبيقي للمنظمة، فقد تصاعدت الأهمية الاستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية مما تقتضي تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمنظمة. لقد بات واضحاً أنه لم يعد كافياً أن تحشد المنظمة في كل يوم، وتشجعهم وتجعلهم مستعدين لخص صراع يوم جديد، وإنما أصبح ضرورياً أن يوجد لديهم الدافع، وهذا ما يتطلب التمكين، إذ أشار (Ivancevich)⁽¹⁾ إلى التمكين بأنه "العملية التي تساعد بها المديرين الآخرين لإكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير فيهم وفي العمل". وبذلك فإن (Ivancevich) وزملاءه يحددون مسؤولية العاملين من خلال منحهم صلاحيات اتخاذ القرارات والأفعال دون موافقات مسبقة. كما أشار (Stevens)⁽²⁾ إلى أن مفهوم التمكين هو الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه يعني أشياء عديدة تمكن العاملين من صنع التعيرات الضرورية بالمنظمة، وعرف (Hellriegel)⁽³⁾ التمكين بأنه "العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة والمهارات والحرية للقيام بوظائفهم". كما أنه يتعلق مع (Schermerhorn)⁽⁴⁾ في مفهوم التمكين بأنه "العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على إكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم". ويطلق (Daft)⁽⁵⁾ في تعريفه للتمكين مبطلاً من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرووس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحركة فيرى أن "التمكين هو محاولة بشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة". ومن أهم تعريفات التمكين هو ما جاء عند (Bowen & Lawler)⁽⁶⁾ "التمكين يتمثل في إطلاق حرية العامل، وهذه الحالة ذهنية، وسياق إداري لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. "التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبنى وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها". ولابد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحيات، وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها العامل حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق

1- Ivancevich, J., Lorentz, L. & Steven (1997), Management 2/e New York 219

2- Steven D.P., (1993) "Avoiding failure with total quality" (QJ.A), December 18.

3- Hellriegel, Stocum & Woodman (2001) Organizational Behavior 4/e South- Western College Publishing P 508

4- Schermerhorn J.V. & J.R. Hunt & J. Osborn R.N. (1997) organization Behavior 6/e South- Western John Wiley and sons) Inc. P 299

5- Daft (1992), Organization Theory and Design, 4th ed. west publishing New York P 502

6- Bowen, D.E. and Lawler E. (1995), Empowerment service Employees, Sloan Management Review Summer PP 73-83

الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة، والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع⁽¹⁾ (Zemke and Schaaf) والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرسية لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً، لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمّل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتماً ستبقى غير مفعلة ومستعلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة. فلا يمكن الاستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكاناته، لا المنظمة ولا الفرد نفسه، مما يؤدي إلى إهمال هذه القدرات وصياعها وموتها في النهاية. وهناك من وصف "التمكين على أنه حالة ذهنية" (Rafiq and Ahmed) لدرجة أن العامل الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك الحاصلات التالية التي يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على:-

- 1- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
 - 2- الوعي والاحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به العامل).
 - 3- المساهمة والمسؤولية عن نتائج أعمال العامل.
 - 4- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، وحتى المنظمة التي يعمل بها.
- إن ما يساهم في توصيح أهمية التمكين بشكل أكبر، حيث يعطى التمكين الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الفرد الأقرب للخدمة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف لأنه أقرب الناس إليها وأكثرهم إحتكاكاً وتأثراً بها) مثال ذلك عمل البنك (أمين الصندوق) الذي يتفاعل بشكل مباشر مع الزبائن فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن والأقدر على فهم ما يريد الزبون⁽²⁾. كما أن التمكين يعني "الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي"، فهناك فرق شاسع بين من يمتلك إرادته ومن لا يمتلكها، ومن يتحمل المسؤولية ومن لا يتحملها، ومن هو جدير بالثقة ومن هو غير جدير بها والقائمة لاتنتهي. فإذا جردنا الفرد من أي سياق اجتماعي وتنظيمي من هذه المقومات، فسيكون في هذا تكريس للانصياع

1 Zemke R and Schaaf D (1989). The service Edge: 101 Companies that profit from Customer care (New York) New American Library, PP 65-66

2 Rafiq M and Ahmed. P K (1998) A Customer- Oriented framework for Empowering service Employees. The Journal of marketing service. 12 (5): PP 379-396).

واللامسؤولية والشعور بعدم الأهمية. والشعور بعدم الاستقلالية والشعور بفقدان أي معنى للوظيفة بالنقص وتكريس الشعور بالتبعية وعدم القدرة على التصرف. هذه النتائج لا تبدو محيطة بالعامل فحسب، ولكن لها أيضاً نتائج عكسية على المنظمة التي تمارس هذه الحالة جهداً أكبر في الرقابة، والتأكد والمتابعة بدلاً من الثقة التي تعطى مجالاً للإدارة والمدير ليقوم بأشياء أكثر أهمية من مراقبة أتباعه والتأكد من أنهم يعملون. هذا وقد حاول بعض العلماء وضع تعريفات متباينة للتمكين، فمثلاً قلم (Lashely)⁽¹⁾ بتعريف التمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل التمكين بواسطة المشاركة، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار، والمشاركة في تحمل المسؤولية، ومن التعريفات الخاصة بالتمكين أيضاً والتي أوضحها الدكتور (عطية أفندي)⁽²⁾ ملى:-

- 1- التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.
- 2- التمكين هو منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم.
- 3- التمكين هو إعطاء للصلاحيات للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.
- 4- والتمكين هو " منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة". إن التمكين من أجل إحراز أهداف المنظمة يعنى إشراك جميع الأفراد في صنع نجاح العمل، وإشراك الأفراد لم يعد خياراً، وإنما أصبح أحد متطلبات النجاح، وكذلك فإن الاتجاه نحو التمكين من شأنه إحراز مكاسب عظيمة، ولكنه قد يؤدي أيضاً إلى حية أمل كبيرة إذا لم يدار بالطريقة الصحيحة. بالتأكيد إنه ليس خياراً سهلاً. إن الأساس في هذا الموضوع هو أن المنظمات تسعى إلى تمكين الأفراد بهدف تحسين الأداء بصورة إيجابية، باعتبارهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يمكن توجيهها لصالح العمل. وهناك علاقة واضحة بين التمكين والقياس، أنها تعنى التعامل مع الأفراد على نحو مختلف، وأن تشمل رؤية الأفراد باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتها وأمالها ومخاوفها وحياتها الخاصة خارج مكان العمل، وهناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات الخاصة بالتمكين فكلها تؤكد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلى إعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف.

1 - Lashley C. (1999). Employee Empowerment in service: A framework for Analysis. Personnel review 28 (3) PP 169-192

2 - أفندي، عطية جابر، "تمكين العاملين: مدخل للتصنيف والتطوير المستمر" (الطبعة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص 10-11.

والحقيقة أن مفهوم التمكين هو مفهوم بسيط ومعقد في الوقت نفسه، فهو بسيط من حيث أن المديرين يحتاجون إلى دعوة العاملين ليعملوا ويؤدوا وطاقاتهم، كما أنه معقد من حيث أن المديرين والعاملين من الساحة الواقعية ليسوا مديريين على أن يفعلوا ذلك، كما أن التدريب قد يأخذ وقتاً وممارسة طويلة. فيرى الباحث أن التمكين يتضمن مشاركة العاملين في المنظمة من خلال منحهم صلاحيات وحرية أكبر لتحقيق الأهداف والحطط الموضوعية وترك الفرصة لهم لاتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير والحلقة عن مفهوم التمكين أنه استراتيجية تنظيمية، وهو مهارة جديدة، ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر أو المتواصل.

2.1.1- أهمية التمكين.

يُعد التمكين جزءاً مشهوداً من التعبير في عالم الصناعة اليوم، فهو يؤدي إلى تهذيب كواادر المنظمة التي تشارك في أداء مهامهم اليومية، كما يُعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية دافع الإبداع داخل المنظمة، والمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونه، وكذلك تكون المنظمات على درجة عالية من الثقة بأن التمكين يمثل فرصة لتطوير مهارات العاملين. إذ رأى ⁽¹⁾ (Ivankevich) أن العاملين لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم لمجرد أن يكون لهم وطاقف بل أن حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير. والتمكين يُعد طريقة جديدة لتعبير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. ويكتسب التمكين في نفس الوقت أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عالٍ بالملكية ورصاً عن الإنجاز، كما أنه يسمح للعاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويريد الصلة بينهم. إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق، وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة⁽²⁾. إذا ما نظرنا إلى التمكين من خلال العاملين الذين يوصفون اليوم أنهم عنصر استثمار مهم في المنظمة، فإن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة، كما أشار ⁽³⁾ (Steven). إلا أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يُكسب المنظمة مرونة عالية ويُمكنها من التكيف السريع، والمنظمات تنطلق نحو العمل باستراتيجية التمكين لأسباب يمكن إيجازها في الآتي:-

1 - Ivankevich, J., (1998). Human Resource Management, New York P 582

2 - Turely P 15 (1993) Beyond TQM: with workforce Activity Based Management Accounting, September 28-31

3 - Ibid, P-30

- 1- تُعد استراتيجية التمكين ضرورية لتحسين المنتجات والخدمات.
 - 2- الإقضاء بالمنظمات الأخرى التي لديها استراتيجية التمكين والتي تعمل في نفس البيئة.
 - 3 خلق وإقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية.
- إن أكثر الأسباب الثلاثة قوة وجاحاً هو السبب الثالث، إذ يُعد التمكين أساسياً لمنظمات التعلم لأنه يطلق العنان لإمكانات العاملين ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف على وفق معرفتهم وإدراكهم، ففي عالم اليوم عندما تستعيد المنافسة بصورة متزايدة من الأفكار الجديدة والمبتكرة فإن تمكين العاملين يصبح حاسماً لنجاح المنظمات.

3.1.1- عناصر استراتيجية التمكين.

يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المنظمة، وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمنظمة وقد أشار (Ivancevich)⁽¹⁾ إلى أن هناك ثلاثة عناصر هي:-

- أ- مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين.
 - ب- هيكلي يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية.
 - ج- إحلال فرق العمل بدلاً من التسلسل الهرمي للسلطة.
- وكما أشار (Daft)⁽²⁾ إلى أن هناك أربعة عناصر تمكن العاملين من التصرف بحرية أكثر لإجاز أعمالهم وهي المعلومات والمعرفة والقوة والمكافأة، في حين حدد (Blanchard)⁽³⁾ ثلاثة عناصر رئيسية لعرض مفهوم استراتيجية التمكين نجد أنها لا تختلف عما جاء به (Ivancevich) ورملاؤه كما أنها تُعد أكثر حصراً للأبعاد التي يتطلبها تطبيق استراتيجية التمكين⁽⁴⁾ وهي:-

1- المشاركة في المعلومات: مثال ذلك المعلومات عن النشاط العام للمنظمة كالأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والإنتاجية وغير ذلك بالإضافة إلى تمكين العاملين، وحاسة الخطوط الأولى من التصرف في المواقف الجديدة. فإن المشاركة في المعلومات تلعب دوراً هاماً في بناء الثقة (Trust) بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى.

2- تحديد واضح المعالم لحدود تصرفات العاملين: بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وحاسة بالنسبة لعلاقات العاملين بعضهم ببعض، ويهدف هذا المفتاح إلى التوجيه السليم

1- I bid, P -488

2- Daft Richard L. (2001) Organization Theory and Design, South Western College Publishing Ohio P 504

3- Blanchard, K. Carlos J.P. & Randolph A. (1995) Empowerment Takes more Than Minute California: Blanchard Training and Development.

4- أخير الإدارة، " المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، (المعركة، العدد 14، 1994)

لطاقات العاملين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجههم، مثال ذلك الأغراض (Purpose) التي تستهدفها المنظمة والقيم (Values) التي تحكم إرشاداتها العملية والأدوار (Roles) المسندة للعاملين والهيكل التنظيمي للمنظمة وما يحكمه من نظم (Systems) وإرتباطات.

3- دور الفريق: إن هذا المفهوم يركز على دور الفريق في الإطار الجديد، إذ يختلف دور الفريق في هذا الإطار عن دوره في المنظمة التقليدية، ففي الأخيرة يُشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بإنتهاء المهمة أو المشروع، وبذلك يتميز بخاصية الاستمرار، كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة.

4.1.1- الإتجاهات الفكرية لاستراتيجية التمكين

من أهم الإتجاهات الفكرية لاستراتيجية التمكين مايلي:-

أ- الإتجاهات الفكرية للتمكين.

كثيراً ما يشار للتمكين إلى أنه فلسفة جديدة للمنظمة. في حين أن البعض يشير إليه بالاستراتيجية الإدارية، وأخريين بكونه إيديولوجية إدارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم وتحديث فيما لو كانت هذه المفاهيم مقبولة لوصف التمكين أو عدم صحة إطلاقها سيتم وصف كل منها على إفراد.

1- التمكين بوصفه فلسفة جديدة للمنظمة.

فإذا كان التمكين فلسفة جديدة للمنظمة فإن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعاتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها، وأشار ⁽¹⁾ (Cunningham) إلى فلسفة المنظمة بكونها عقد صمني بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الأعضاء على كيفية العمل جميعاً لإنجاز العايات المنظمة، وقد أشارت دراسة (Duvall)⁽²⁾ إلى أن المنظمات تعتمد فلسفتين: الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان نجاح المنظمة، والثانية تكامل الموارد لضمان نجاح المنظمة. الفلسفة الأولى تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل، أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع صوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمة. إن هذه الفلسفة كما أشار إليها ⁽³⁾ (Pope)

1- Cunningham, I.J Hyman & Baldry, C (1996) Empowerment: The to do what? Industrial Relations Journal Vol 27 No.2 P143

2-Duvall, Cheryking (1999). Developing Individual Freedom to Act Participation and Empowerment An International, Vol.7, and No 8.P 205

3- Pope, (1996). the power of Circle Teams, Structure and clear Goals, Journal for Quality and Participation Vol. 19 No.7 P56

تعتمد التحديد المسبق للمهام المستقبلية وللقرارات المنطمية، والتخصيص المسبق للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات القرارات غير الصحيحة. أما الفلسفة الثابتة فهي تقوم على أساس تكامل الموارد لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساساً، ورأى (Horsfalt) ⁽¹⁾ أن الأخطاء وفق هذه الفلسفة تعد دروساً للتعلم واكتساب معرفة جديدة تغير السلوك وتوجهه صمم الأفاق الصحيحة، إذ أن الخطأ فرصة مضافة للابتكار والابداع، إن هذه الفلسفة تعمل على تكامل الموارد لاسيما رأس المال الفكري، وتقتنع أن الأفراد يدخلون المنظمات باحثين فيها عن فرص النجاح وتحقيق الذات حاملين معهم الأفكار والتطلعات والقوة للمبطلات، لذا تلجأ المنظمات التي تعتمد هذه الفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملون طاقاتهم ولداعاتهم دون التشديد على الإجراءات والأنظمة المقيدة للابداع.

2- التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية.

الإيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية، وهذه الأفكار التي يصنعها الأفراد العاملون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تطمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تحسم الأهداف بشكل أفضل ⁽²⁾. إن التغيرات البيئية بعد ثورة الاتصالات قد أحدثت تغيرات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير، مما دعت الحاجة لبروز إيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتحفف من معاناة العاملين وتمكن أسباب حاجة المنظمات للتغيير في أثر المنافسة والضغط البيئية الخارجية التي تعد من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، وظهور الحاجة للعاملين في الحظوظ الأولى للتعامل مع الفرص الاستثمارية، كما شكلت رعاية المعلومات دافعاً رئيسياً لما تقدمه من معطيات جديدة لحركة التنافس وإحتراق السوق وتحفيز العوائق وتقليص مدة تطوير المنتجات. وأصبح إلزاماً على الإدارة أن تتنحى من الطرق التقليدية في التنظيم وأساليب العمل، وتتقدم بطرق بديلة فاعلة تسهم في جذب الكفاءة للمنظمة.

3- التمكين بوصفه استراتيجية إدارية.

وصف (Nixon) ⁽³⁾ التمكين بكونه استراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المديرين لفرص توفير مهاراتهم الخاصة وحيراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد

1- Horsfalt G.A. (1996). Accountability: The force Behind Empowerment. Hospital Material Management Quarterly, Vol.18, No.2 P 26.

2- Collins David, (1995), Rooting for Empowerment in Organizations, Vol 3 No. and 2 PP 25-27

3- Nixon B. (1994). Developing An Empowering Culture in Organizations. Empowerment in Organizations, Vol 2 I P16

والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها، وعلى هذا الأساس جاءت دراسة (Ersted)⁽¹⁾ تؤثر فقرات هذه الاستراتيجية بمايلي:-

أ- وضع الرؤية أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع.

ب- وضع الأسبقيات.

ج- توسيع شبكة الأعمال ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة.

د- الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة.

هـ- تطوير علاقات بين زملاء العمل.

كما دعمت دراسات أخرى كون التمكين استراتيجية إدارية من خلال تحديد أبعاد هذه الاستراتيجية كدراسة (Cook)⁽²⁾ التي لحصت استراتيجية التمكين بتحديد الرؤية وتحديد القيم وإعتماد فرق العمل.

في حين أشارت دراسة (Long)⁽³⁾ إلى ثلاثة مفاهيم رئيسية في استراتيجية التمكين

هي:-

1- خطة استراتيجية سنوية.

2- تقييمات إدارية سنوية.

3- التكريب والتطوير.

عموماً إن البعد الاستراتيجي للتمكين يكمن في تحقيق القيمة المضافة ضمن أهداف معينة وأفاق زمنية بعيدة، كما أن التمكين يمكن أن يكون استراتيجية لو تم إعتماده كبعد رئيسي من أبعاد نظم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لأثره التراكمي للجودة والتحسين، أو يأخذان دلالات استراتيجية.

1.1- 5 أساليب التمكين.

التمكين مفهوم له تفسيرات متباينة نتيجة لاختلاف في وجهات النظر حول هذا المفهوم المرتبط بالسلوك البشري والسلوك التنظيمي والسلوك الإداري وإدارة الموارد البشرية. فهذه الارتباطات المتعددة أدت إلى بروز تفسيرات متعددة لمساعدة علماء الإدارة للوصول إلى تحديد المفهوم وتعريفه يحدم الباحثين على حد سواء بعد الوصول إلى رؤية مشتركة حول مفهوم التمكين مفهوماً إدارياً معاصراً.

1- Ersted Margaret (1999) Empowerment and Organizational change, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 9 No 7 P330

2 - Cook's., (1994) The Cultural Implications of Empowerment in Organizations, Vol 1 No.1 P10

3- Long R F (1996) Empowerment management Style for the Millennium Empowerment in Organizations, Vol 4, No.3 P 8

و على أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

1- أسلوب القيادة.

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة (Bennis)⁽¹⁾ وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك المنظمة التي تنصهر بطق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية، وتنصهر أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة (Malone)⁽²⁾ وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2- أسلوب تمكين الأفراد.

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرر التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت (Spreitzer)⁽³⁾ إلى أن العاملين المتمكين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3- أسلوب تمكين الفريق.

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وريادتها من خلال التعاون الجماعي والشركة والعمل معاً. ويؤكد (Torrington)⁽⁴⁾ أن عمل الفريق يُعد أسلوباً مستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق يسهم مع التعديلات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية. ويعطى التمكين للفريق دور أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء

1- Bennis, W. (1999), *The End of leadership. Exemplary leadership is impossible without full inclusion, Initiative and Cooperation of followers* Organization Dynamics, summer 28(1), P 71

2- Malone F.W. (1997) Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making and it. Sloan management Review 38(2), P 23

3- Spreitzer G.M. (1996), *Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment*, Academy of management Journal, 39 (2), P 483-504

4- Torrington, D. Hall L and Taylor's (2005), Human Resource management, sixth ed, prentice hall

الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعتبر عرصة للخطأ والقصور.

6.1.1- أبعاد التمكين.

لاشك أن دراسة استراتيجية التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومنصماته وقد يشار إليها بعوامل التمكين ومن أبعاد التمكين ما يلي:

1- المشاركة بالمعلومات.

أشار (Lashely)⁽¹⁾ إلى أن المعلومات تلعب دوراً مركزياً في تمكين الأفراد، أي أنها العنصر الرئيسي في استراتيجية التمكين، والسبب على حد وصف (Collins) هو جعل العاملين أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المنظمة كما أشار (Collins) إلى أن من المهم للأفراد أن يمتلكوا فرصة التعبير عن آرائهم باستخدام الاتصالات الصاعدة مع الإدارة بدلاً من القدرة المحدودة على حل المشكلات الخاصة بالمهام التي يؤدونها، كما أن دراسة (Collins) أشارت إلى أن أصوات الأفراد يمكن أن تصل بطرق متعددة، ولكنها لاتغني عن التمكين، لأن تلك الطرق تنقل شكاوى العاملين ربما لاينظر إليها، في حين يعنى التمكين التفاعل الإيجابي مع مشكلات العاملين. وقد يتطلب من العاملين جمع معلومات من خارج مجموعة عملهم المباشر وربما يتم ذلك عن طريق فرق عمل متباعدة وطيفياً، وهذا يعنى إيجاد ما يعرف ببعد الاتصالات الأفقي. لقد توصل (Appelbaum)⁽²⁾ إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن إمتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمسح العاملين الإحساس بملكية المنظمة ويفهمهم كذلك أنوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة، كما أن توفير المعلومات في خفص حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم. كما قدم الباحثون مجموعة من المؤشرات تُعد فوائد لمشاركة العاملين بالمعلومات وهي:-

أ- تساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب

ب- تعزز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن تلبية لإحتياجاتهم.

ج- تحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية

السلع والخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.

1-1 Ibid, P 26

2- Appelbaum, Steven H, Hebert, Danielle & Leroux, Sylvie (1999), Empowerment, power, Culture and Leadership: A strategy of lead for the Millennium? Journal of work place learning: Employee counseling to day Vol 11, No.7 P 249

د- تستطيع المنظمة تحقيق نتائج إيجابية (الكفاءة والفاعلية) عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي يعملون على أثرها.

هـ- تستفيد المنظمة من مهارة الأفراد وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة.

2- الحرية والاستقلالية

إذا كانت المشاركة المعلوماتية تُعد أحياناً بمثابة (صمام المضخة) على حد تعبير (Blanchard)⁽¹⁾ فيما يخص التعبير، وذلك لكونها تعزز الشعور بالملكية للعمل والمسؤولية لأعضاء الفريق، وكذلك تعزز وشائج الثقة بين الفداء والتابعين، فيجب تمييز الحاجة إلى توفير حدود التصرف للتقدم في مرحلة لاحقة من التمكين. ورأى (Blanchard) أنه قبل تحديد الحدود وماهى هذه الحدود وكيفية تأسيسها ومتى لابد من إظهار الفرق بين المنظمة في ظل الهرمية التنظيمية و بين مرحلة التمكين كما في الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1) الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل التمكين

المنظمة في ظل التمكين	المنظمة الهرمية
التصور	التخطيط
مشاركة الأفراد	قيادة وسيطرة
مسؤولية الفريق	استجابة فردية
هياكل متقاطعة وظيفياً	هياكل هرمية
مشاريع	طرائق تدفق العمل
مدربين (قادة فرق)	مدراء (إداريون)
أعضاء فريق	عاملين
فرق الإدارة الذاتية	إدارة مشتركة
إمتلاك العمل	إفعل بما أُمرت
رأى سديد	مطاوعة (إذعان)

Source: Blanchard K, Carlos J.P. & Rande Ph A, 1999, the 3 Key to Empowerment. San Francisco Berrett-Kochler pubhjer

1- Blanchard K, Olin P, Carlos & Aran Randolph (1999) The 3 Keys to Empowerment. Release the power within people for Astonishing Results first Edition-San Francisco. P 75

إن المنظمة الهرمية تقود إلى ميل العاملين إلى التقييد، أو أن يفعلوا ما يؤمرون به مع تحاشي الوقوع بالأخطاء والتخلص من المسؤولية ومراقبة الرؤساء ومعاقبة الآخرين بسبب المشاكل الحاصلة فضلاً عن الإحساس بالتناقض مع الآخرين في أقسامهم أو منظماتهم، أما المنظمة المتمكة فيكون التمكين دافعاً للأفراد لعمل ما يروونه ضرورياً للقيام به، وكذلك حوض المحاطرات والتعلم من الأخطاء والسعي وراء المسؤولية وتدقيق العمل والبحث عن حلول للمشاكل ومعرفة وقت عدم التطبيق فضلاً عن الإحساس بمفهوم التعاون مع الآخرين، إن غرارة وضوح هذه المنظمة تبين المدى الشائع بين المرحلة الهرمية ومرحلة التمكين، لذا فإن الحرية التي يعمل في ظلها العاملين لا يمكن أن تحقق دونما استقلالية، وهذه الاستقلالية لا يمكن أن تقوم إلا من خلال الحدود وأشار ⁽¹⁾ (Blanchard) إلى تلك الحدود وما تضمنته من مناطق حرجة إذا أشار إليها كما في معطيات الشكل رقم (2).

الشكل رقم (2) مناطق الحدود التي تخلق الاستقلالية

- 1- الغاية: ما العمل الذي أنت تزاوله؟
- 2- القِيَم: ماهي تعليماتك العملية؟
- 3- التصور: ماهي صورتك المستقبلية؟
- 4- الأهداف: ماذا متى، أين، وكيف، تقوم بما تفعله؟
- 5- الأدوار: من يقوم بذلك؟
- 6- الهيكل التنظيمي: كيف تدعم الأنظمة ما ترغب القيام به؟

Source: Blanchard, et al, P4o

إن حرية التصرف تعد عاملاً مهماً في تمكين العاملين إن لم يكن العامل الأكثر أهمية لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الحاصلة بالمهام التي يمارسونها⁽²⁾. هناك ثلاثة أنواع من حرية التصرف وهي الروتينية، وحرية التصرف الخلاقة، وحرية التصرف المعقدة. إن حرية التصرف الروتينية تلامس الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العاملين، في حين إن الحرية الخلاقة تنصب على ما لا يتكرر أمامهم بشكل روتيني، أما الحرية المعقدة فإنها تشكل النوع السلبي من أنواع الحرية. أما الاستقلالية فيشير (Wilkinson)⁽³⁾ بأنها إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، وإعادة هيكلة العمل، وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف الآن بفرق العمل. وأشار

1 - Ibid, P40.

2 - الملوك، جلال سعد، (2002)، دور التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل (مطروحة دكتوراه مقدمة في إدارة الأعمال) مرجع سابق ص 67.

3 - Wilkinson, Adrian, (1998), Empowerment: Theory and practice personal Review Vol 17 No 1 P 44

(الملوك)⁽¹⁾ إلى أن الاستقلالية هنا لا يقصد بها التساوب الوظيفي أو الإغناء الوظيفي، لأن الاستقلالية في تمكين العاملين تعني أن الأفراد هم الذين يقررون تفاصيل عمليات الإنتاج وتحديد معايير مجموعة العمل على نحو أوسع مما يجرى في طرق إعادة هيكلة الوظيفة. ذلك أن الأفراد المتمكنين يتمتعون باستقلالية تقسيم المهمات ووضع أهداف التحسين.

3- استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية.

يختلف دور الفريق في المنظمات المتمكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية. فهي المنظمات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة المتمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة. بحيث لا ينتهي بإنهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بحاصية الاستمرار، كما أنه يشمل أنشطة المنظمة كافة. وللحاصية الأولى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المتمكنة أنه يدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية، والتمكين هنا ينصب على وحدة تنظيمية لها كيانه المستقل، وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والعلية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة شواطئهم⁽²⁾ وأشار (Blanchard)⁽³⁾ إلى أنه في الوقت الذي لا يفتونا فيه التشديد على أهمية المشاركة المعلوماتية وتحديد الحدود لإطار التصرفات الاستقلالية. فإن استمرار الرحلة نحو التمكين يحتاج إلى استخدام التفاعلات البشرية في تقديم الدعم والتوجيه اللازم للاستخدام الأمثل لماهيك عن تنمية مواهب الآخرين.

4- تفويض السلطة والصلاحيات.

يُعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرزوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمطالبات أساسية لا تتوفر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المصاط بالعامل، ومستوى تأثير العامل، وتأثير العمل في تحقيق نتائج المنظمة وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي.⁽⁴⁾

1- الملوك، جلال سعد، مرجع سابق ص 68.

2- الشربسي، عبد العزيز، (1996) بين الإدارة الغربية من العيرة الساقية لحابر الإدارة، نشره فصيله بصر عن المنظمة العربية للتسمية الإدارية، العدد ثمان عشرة أبول، القاهرة.

3 - [ibb. P101.

4 - Nielsen, E. (1986) Empowerment strategies: Balancing Authority and Responsibility in Srivastava, S (Ed) Executive power San Francisco: Jossey - Bass, 70-110

5- التدريب وتطوير المهارات.

إن الاستقلالية في العمل والتمكين الجماعي، والأجور العالية التي يمكن أن تعطى للعاملين وبرامج التمكين تعتمد على مهارات العاملين وقدراتهم المعرفية، لكي يتمكنوا من تحسين العمليات التحويلية والإنتاجية في العمل⁽¹⁾. إن أهم القضايا التي ينبغي أن يعتني بها المدبرون هي محاولة التوافق بين التدريب ورفع مهارات العاملين من جهة وهيكل العمل من جهة أخرى، تسمح للعاملين باستغلال ذلك التطور في مهاراتهم لصالح العمل وتحسين مستواه. ففي كثير من الحالات يحصل الأفراد في المنظمة على التدريب والمهارات التي لا تجد ملباسها من وظيفة أو ممارسة داخل المنظمة، فضلاً عن عدم الاستفادة من المعارف والخبرات الإضافية التي يحصل عليها العاملون والمديرون في المنظمة عقب الدورات أو المؤتمرات التي يشاركون فيها. ومحصلة ذلك أن الإدارة يجب عليها التعبير عن المنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث الذي يتسم بالمرونة من خلال تدريب العاملين على مهارات متعددة بحيث تعطى العامل مرونة أكبر ومعرفة أوسع ومهارات متنوعة تمكنهم من التكيف بشكل أكبر والاستجابة بمرونة أفضل من متطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة مع التغيرات والتقلبات التي تشهدها الأسواق في الوقت الحاضر.

6- التجديد والتطوير المستمر.

توفر برامج التمكين من خلال فلسفتها القائمة على المشاركة وتدفق المعلومات بشكل حر ومفتوح دون جمود وقيود البيروقراطية والمركزية والسلطوية، توفر فرص التجديد والتطوير المستمر من خلال مشاركة مختلف المستويات الإدارية وأعضاء المنظمة. والتجديد بطبيعته الحال بعد محصلة ونتيجة جوهرية للمكاشفة والمصارحة⁽²⁾. وتبرر أهمية الحوافز والمكافآت وتعرره وتعطى فرصاً من قبل العاملين للاستفادة من الحوافز المادية والمعنية مقابل ما يقدمونه من أفكار إبداعية وخلاقة. وهذا لا يعنى عدم وجود عقوبات، فهناك الكثير من العاملين الذين لا يمكنهم التكيف مع التغيير لأسباب كثيرة، فإما أن يتركوا العمل أو أن يواجهوا عقوبات نتيجة لعدم استعدادهم على التفاعل والمساهمة في التغيير والتجديد نحو الأفضل.

7- روح الفريق وهيكل الوظيفة.

تتمثل مرايا الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي في توحيد الرقابة والإشراف المباشر للتأكد من أن العاملين يقومون بما هو مطلوب منهم وإلا سوف يستغلون وطائهم ويستغلون الإدارة أيضاً⁽³⁾. إضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي الهرمي يهدف إلى تحقيق مستويات عالية من

1- Salaman, G. and Maybe C. (1995). Strategic Human Resource Management. Oxford: Blackwell Business.

2 - ملحم، يحيى سليم. التمكين كمنهج إداري معاصر (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتربية والعلوم، 2009) ص 70

3- Atman, M. and Nguyen, T. (2000). Creating the Right Structural Fit for Self-Directed Teams, Team Performance Management, Vol 6, No. 1-2

التسيق عبر الوظائف المختلفة. وحتى في المنظمات التي تطبق برامج التمكين فإنها بحاجة إلى التنسيق وال ضبط والرقابة، لأن المنظمات إما هي أنظمة تقوم على مبدأ الاعتمادية التبادلية بين أنظمتها الفرعية، والتفويض والاستقلالية لايعنيان أن يعمل العاملون دون أي صوابط وقيود. وهالك بديل عن الهيكل التنظيمي التقليدي، وهذا البديل يحقق التمكين للعاملين والاستقلالية في أعمالهم على الرغم من أنه يحتفظ بمقتضيات الرقابة والتنسيق المطلوب ويمثل هذا البديل في تطبيق عمل الفرق.⁽¹⁾

7.1.1- التمكين أثاره وفوائده بالنسبة للفرد والمنظمة.

على الرغم من محاولة تطبيق مفهوم التمكين في المنظمات الحدية والصناعية وفي منظمات الأعمال بشكل عام، إلا أن نتائج وأثار التمكين تتطلب مزيداً من الدراسة لتحديد العلاقة بين التمكين من جهة، ونتائج وأثار التمكين من جهة ثانية. لذلك ومن خلال بعض الدراسات⁽²⁾ التي حاولت إستكشاف تلك العلاقة بين تمكين العاملين وبعض الآثار الناجمة عن ذلك التمكين والنتائج المترتبة من التمكين، ومن بين هذه النتائج مايلي:

أولاً:- نتائج خاصة بالعامل.

يحقق التمكين نتائج في غالبيتها إيجابية للعامل، وهالك عدد من المزايا والنتائج التي تنجم عن تمكين العاملين يذكر منها:-

1-تحقيق الإنتماء.

يساهم التمكين في زيادة الإنتماء الداخلي بالنسبة للعامل (Argyris)⁽³⁾، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة إنتمائه للمنظمة ول فريق العمل الذي ينتمي له. وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للعامل شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء وهي محصلة لرغبته بالعمل ومناح العمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإيجابية وتدي في التعيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

2- المشاركة الفاعلة.

تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وعيانتها. إن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة وليست أي نوع من أنواع المشاركة، مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

1-Bacon N and Blivon P (2003) The Impact of Learning on Skills Employee Perceptions of Who Gains and Who Loses. Human Resource Management Journal, Vol. 13No.2,PP.13-29

2 McLaam Yahya (2004) The Antecedents of Customer-Contact Employees' Empowerment Employee Relation, Vol.26, No.1 PP72-93

3 - Ibid. PP 98-105

3- تطوير مستوى أداء العاملين.

فتحسين مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا الوظيفي من الأمور الهامة التي تتمحور عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة ⁽¹⁾ فكرة تحسين أداء العاملين هي فكرة ذات أهمية كبرى دافعة ومحصلة مهمة تفرغ خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في منظمات الخدمات بواسطة التمكين تعد عاملاً من عوامل النجاح. فالعامل هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المنظمة التي تحاول تمكين عاملها تحاول أيضاً أن تسحب ثقتها وسلطانها وصلاحياتها ومكافئاتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

4- اكتساب المعرفة والمهارة.

إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات - إبحار العامل بدورات تدريبية وبدوات ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثرية تصبح ثروة يمتلكها.

5- المحافظة على العامل من قبل المنظمة.

إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بعاملها المُمكّن بسهولة، فزيادة معرفة العامل ومهارته وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.

6- شعور العامل بمعنى الوظيفة.

العامل المُمكّن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره، وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة.

ثانياً:- نتائج خاصة بالمنظمة.

إن التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المنظمات كما أوضح (Heskett)⁽²⁾ تتمثل في الآتي:-

- 1 زيادة ولاء العاملين للمنظمة. فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وإحباطهم فيه.
- 2 تحسين في مستوى إنتاجية العمل كماً ونوعاً.

1 - ملحم، يحيى سليم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، مرجع سبق من 121.

2 Heskett J.L. Sasser J.W.E. And Schlesinger L.A. (1997). The Service Profit chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty. Free Press New York, NY P 124

3- زيادة فرص الابتداع والابتكار . نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار جديدة.

4 مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد. العامل الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير . وهذا من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل العاملين خوفاً من التغيير ولأسلب كثيرة. لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

ثالثاً:- نتائج خاصة بالزبائن.

هناك دراسات لأمثال (Bowen and Schneider)⁽¹⁾ تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين. وتمكين العاملين وخاصة في المنظمات الخدمية يساهم في زيادة قدرة العامل على التصرف بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء وجودة الخدمات بخلاف العامل الذي يتسطر التعليمات من غيره مما قد يسهم في البطء في إنجاز الخدمة. وتجدر الإشارة هنا إلى موضوع مهم ومعاصر في العلاقات التسويقية وهو ما يسمى التسويق بالعلاقات (Floher, Nielsen)⁽²⁾ وينتق عن هذا الموضوع مفهوم معاصر أيضاً وهو إدارة العلاقات مع الزبائن.

خاتمة.

إن شيوع التمكين مصطلحاً ومبهجاً تطيفه العديد من المنظمات بأشكال مختلفة إلا أن الباحث يرى هذا المصطلح يكتفه نوعاً من عدم الفهم والوصوح لدى الكثيرين، فبينما يرى البعض التمكين على أنه تفويض السلطة، ويرى آخرون بأنه تفويض للسلطة والصلاحيات ما هي إلا جزء وشكل من أشكال التمكين، وأن التمكين هو في إعادة الحرية المسلوقة من الفرد تلك الحرية التي يمتلكها أصلاً بطورته. ويستلخص الباحث من خلال إطلاعه على العديد من الكتب والمراجع المتعلقة بموضوع التمكين أن لكل عالم وجهة نظره التي يقدم لها المبررات ويسوق لها المعطيات التي تساعد في إقناع الآخرين، وهذا يدل بحد ذاته على أن موضوع التمكين مادة صالحة للبحث المستفيض لسبر أغوار هذا المفهوم من أجل معرفة أبعاده وأثاره ومقوماته، هذا يقودنا إلى مناقشة التمكين وعرض مقوماته ومرتكزاته الأساسية في البحث القادم.

1 Schneider B. And Bowen, D E (1999). Understanding Customer Delight and Outrage Sloan management Review 41 Fall PP 35-45

2 Floher Nielsen, (1995). Organizing for quality in Danish retail Banking in workshop on quality management in service (Proceedings) PP 411-426

المبحث الثاني: ركائز التمكين ومقوماته الأساسية

تمهيد.

تُشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بلاد الأمر كإطار ومداخل جديدة في دراسة الأعمال المنظمية وفهمها، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات المتتارعة في عالم الأعمال. وقد تعاطم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، وتحديدأ على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز من الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتج أو على صعيد العملية، والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاطم تلك الميزة لأطول فترة ممكنة. لكن هذه المعرفة بمفردها ليست ذات نفع، ولابد من فعل للإدارة التي حولها يؤدي إلى تحقيق التناهي. لقد تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي، وتحديدأ في الأطر النظرية المبثقة عنه، والتي تعالج موضوعات إدارية واقتصادية مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، نتيجة لتساؤل دور النظريات والمداخل التي كانت سائدة عن وضع الحلول لمواجهة هذا التغيير، لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة، وأرداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته ألا نكتفي بالمنظمات بتوفير المعلومات بل يجب التفكير مع المعلومات. وتعد المعرفة موجوداً غير ملموس ولكنه محسوس، وتؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية⁽¹⁾، وتؤكد الكثير من الأدبيات⁽²⁾ على أهمية خلق بعض المقومات الأساسية وتوطيدها من قبل العاملين في المنظمة. ومن هذه المقومات والركائز الأساسية هي: المعرفة والمهارة، والاتصال وتدفق المعلومات، والثقة بين القائد والمرؤوسين والحوافز المادية والمعنوية.

1.2.1 - المعرفة والمهارة.

يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم ننتقل من تأكيد (Stromoguist & Samoff)⁽³⁾ على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسيين أو كلاهما، الأول يشير إلى التجارب النظامية واحتبار العرصيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط، وكان أكثر الإتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية يميل إلى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها

1 - الكبيسي، صلاح الدين، "إدارة المعرفة"، (الطبعة: مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005) ص 1.

2 - ملحم، يحيى سليم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، مرجع سابق ص 49.

3 Stromoguist, N. & Samoff, J. (2000), "Knowledge Management System, On the promise and Actual forms of information Technology" Journal Comparative Education Vol. 30, Issue3 P 89

لتحديد استقلاليتها. أما المدخل الثاني فهو مدخل الأنثروبولوجي والتاريخ الذي أبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعاً والذي يعصل الوحدة على الفصل. قد قُربت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، فمثلاً قوله (تعالى): "مما عرّضوا من الحق" (1) أي علموا وأشار (ابن النجار) (2) إلى أن المعرفة من حيث أنها علم مستحدث أو اكتشاف يعد ليس أحص من العلم. وبعد مراجعة أدبيات الموضوع يظهر أن هناك اتجاهات ومداخل متعددة حول مفهوم المعرفة وهي كالتالي:

1- وضحت كتابات الاتجاه الأول المعرفة بأنها أحد موجودات المنظمة، فقد تناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة -معرفة كيف ومعرفة لماذا- وعدتها أحد موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية وعدّها (Bateman & Zeithaml) (3) أنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات. وبالاتجاه نفسه وصف (Malhotra) (4) المعرفة الكامنة في عقول البشر بأنها موجودات معرفية.

2- ركزت كتابات الاتجاه الثاني على مفهوم المعرفة للدلالة على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولأن ذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة، وتم تحويلها إلى ميرة لحلق الثروة من خلال التطبيق (Stewart) (5).

3- تناولت كتابات الاتجاه الثالث مفهوم المعرفة بوصفها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد وبهذا الاتجاه شدد (Saffady) (6) على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والعمل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها. وقصد (Drucker) (7) بالمعرفة القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية، وأشار (Sarvary) (8) إلى أن المعرفة هي المعلومات بالإضافة إلى العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات.

4- نظر الاتجاه الرابع إلى المعرفة على أنها قوة مطلقة من رؤيا الفيلسوف الفرنسي (Francis Bacon) وأشار (Clark) (9) بأن المعرفة هي المفتاح لحل مشكلات الأعمال المعاصرة.

1 - سورة لقمان، من الآية رقم 83.

2 - ابن النجار، محمد بن أحمد، (1980) "شرح لتركيب المثبر" تحقيق د. محمد فرخلي، دار الفكر، دمشق ص 64.

3- Bateman T S. & Zeithaml C. P. (1990). "Management function and Strategy" Boston, Richard D Irwin P 89

4- Malhotra, Y. (1998) "Knowledge management, Knowledge Organization and Knowledge workers P 2

5- Stewart J. A. (1990). "Intellectual capital: The new wealth of Organization" (New York: Doubiday) p 57

6- Saffady William (2000) "Knowledge management" Information management Journal, Vol. 34 Issue 3 P 57

7- Drucker Peter (1999). "Knowledge- worker Productivity: The Biggest Challenge" California Management Review Vol 41 No. 2 P 35

8- Sarvary M. (1999). "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry" California Management Review Vol 41, No. 2 P 96

9 - Clark (1999) "Complete Knowledge is key to solving business mysteries" Houston Business Journal December Vol 26, Issue 29 P 35

2.2.1- أهمية المعرفة:

تبرر أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف (باقتصاد المعرفة) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:-

1- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لإعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة.

2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

3- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

4- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

5- تُرشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.

6- تُعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

7- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها⁽¹⁾

3.2.1- خصائص المعرفة:

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت خصائصها تبعاً لإختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال وللإفادة المتوقعة منها، فمثلاً أشار (زكريا)⁽²⁾ إلى خمس خصائص تميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري هي:-

1- التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، ولكن ليست بالضرورة

أن تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

2- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تنتج للمستفيد الوصول إليها وإبقاء الجزء

المقصود منها.

3- البحث عن الأسباب: التفسير والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان في البحث والتعليل

لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

1 - لكيس، صلاح الدين، "إدارة المعرفة"، مرجع سابق ص 13

2 - زكريا، فؤاد، "التفكير النظمي"، الطبعة الثالثة، (للكويت: سلسلة كتب عالم المعرفة، 1988) ص من 17-55.

4- الشمولية واليقين: الشمولية المعرفة لاتنسحب على الطواهر التي تبطنها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، والحقيقة تفرص نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لاتعنى أن المعرفة ثابتة، بل تعنى الإعتماد على ألفة مقنعة ودافعة، ولكنها لاتعنى أنها تعلو على التغيير.

5- الدقة والتجريد: أي التعبير عن الحقائق رياضياً.

4.2.1- مفهوم إدارة المعرفة:

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل مختلفة تبعاً لإختلاف اختصاصاتهم وحلقاتهم العلمية والعملية، فهي تعنى لهم أموراً مختلفة، لذا بات من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن أن يعطى فهماً شاملاً لها، فقد عرف البعض إدارة المعرفة بأنها "عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الطاهر والضممي لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع" في حين ركز كتّاب آخرون على أن إدارة المعرفة "تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة وبالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة وتحفيز العاملين والعمل على ريادة ولاء الربو" كذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها "إدارة صريحة منظمة وحيوية تعتمد على قاعدة المعرفة كما أنها عملية يقصد منها إبداع وتنظيم ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة" وقد عرف آخرون بأنها "عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو عقول العاملين"⁽¹⁾.

5.2.1- أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية⁽²⁾:

- 1- تُعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- 2- تُعد عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- 3- تعزز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المظمى المعتمد على الخبرة والمعرفة.
- 4- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- 5 تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

1 - العلي، عبد الستار وحرون، المسح إلى إدارة المعرفة الطبعة الثانية، (الأرس - عمان، دار المصيرة للنشر والتوزيع والطبعة، 2009) من ص 26- 27

2 - لكيسي، صلاح الدين، "إدارة المعرفة" مرجع سبق من ص 13- 14.

6- تدعم الجهود للإستعادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

7- تُعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

6.2.1- الاتصال وتدفق المعلومات.

بعد استعراض دور المعرفة والمهارة كمطلب ضروري وحيوي من متطلبات تمكين العاملين، فإن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها. وتعد المعلومة سلاحاً مهماً يعتمد عليه العامل في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. فدور المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية وإقتدار، لأنه ببساطة يفترض للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ. والاتصال الفاعل في المنظمات الناجحة يعزز في تلك المنظمات مبدأ الإبداع⁽¹⁾.

7.2.1- أنظمة الاتصال غير الرسمية.

تتسم عملية الاتصال غير الرسمية بقاء أعضاء الفريق بشكل عضوي وبشكل طبيعي وتطوعي لمناقشة المشاكل التي تواجههم، وقد تتشكل الدافعية لديهم والرغبة القوية لحل المشاكل التي يواجهونها بسبب الشعور بالمسؤولية والتمكن. وهذا الأمر هو الذي يدفعهم تطوعاً وغفواً للشعور بالحاجة الماسة للإلتقاء والتواصل من أجل حل المشاكل وتقديم أفكار جديدة، ومن أجل التعلم والمساعدة الجماعية لحل المشاكل وتقديم إبداعات جديدة. وهناك منظمات على أرض الواقع مثل (IBM, Mac, Donald's, M3, GM, HP)⁽²⁾ قد استطاعت أن تقدم مثل هذا النموذج من الاتصال غير الرسمي. وهذا النموذج لا يكاد يبدو متاحاً أو ملحوظاً في منظمات الدول العربية بشكل عام، علماً بأنه غير مستحيل. ولكنه يحتاج إلى شروط، من أهمها المناخ التنظيمي المشجع على روح الإبداع والإعتماد على الذات (روح الفريق) والتوازن في الأهداف وعدم قمع المحاولة، والتجربة والسماح بهامش من المخاطرة والخطأ.

8.2.1- الثقة بين القائد والمرؤوس.

المقوم الثالث بعد المعرفة والمهارة والاتصال وتدفق المعلومات هو الثقة بين المدير والمرؤوسين، فهذا مقوم جوهري من مقومات التمكين ألا وهو الثقة والتفاهم. فالثقة استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بكفائتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم لمصلحته وعدم توقع إساءتهم (Hart and Saunders)⁽³⁾.

1- Peter, T J , and Waterman, R H (1982), In search of Excellence New York. Random House P 59

2 - ملحم، يحيى سليم، " التمكين ك مفهوم إداري معاصر " مرجع سابق ص 60

3 Gronroos H (1997). Relationship Marketing as a Paradigm Shift: Some Conclusions for the 30 R Approach, Management Decision, 35 (4), PP 267-272

9.2.1- الثقة بالقيادة والتمكين.

الثقة سلاح قوى وهو رأس مال مهم جداً، وكما يقول " (فرانسيس فوكوياما) " بأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي، وأن العجز في رأس المال هذا "الثقة" يُعد أخطر من العجز في ميران مدفوعات الدول.⁽¹⁾ والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين وثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المتبادل للطاقة. فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تُعد القيادة صناعة يسعى إعادة إحتراعها⁽²⁾ واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صغهم فيما يحدث لهم وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم، تلك الثقة التي قد تنبئ كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الرشح المتبادل. إن الاهتمام والصدق والصراحة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها. والتمكين بدوره يشكل دافعاً نحو بذل طاقة غير عادية من أجل تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم. وتبين الدراسات بأن المرؤوسين المُمكّنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة من خلال الإقبال على دورات الحاسوب واللغة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من التقنيات وذلك بشكل يفوق أقرانهم ممن لا يتوافر لهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين (Rothstein)⁽³⁾. والثقة بين بي البشر هي مشكلة المشاكل وتكاد تكون غاية في الصعوبة والتطبيق بسبب عوامل متعددة ومتداخلة، لذا فإن الثقة بين المدير والمرؤوس صعبة أيضاً. وخاصة عندما يكون لكل طرف الحق في إنهاء العلاقة مع الطرف الآخر بمحض إرادته، وعندما يبحث عن أسباب للمنظمات ودوافعها في وصع القوانين والتعليمات الصارمة والقيود فإما نجد أنها تعود لأحد أمرين: الأول، من أجل تأمين سير الأمور بشكل منظم تلافياً للنقص، والأمر الآخر - بطبيعة الحال - يكون تلافياً لاستغلال النظام والإساءة له من قبل الآخرين، أي عدم الثقة، ومهما تكن الأمور، فالثقة بين أعضاء المنظمة عاملين أم مديرين تُعد في غاية الأهمية لمنظمات القرن الواحد والعشرين.

10.2.1- الحوافز المادية والمعنوية.

العوامل الأساسية للتمكين من معرفة وثقة وتدفق للمعلومات، فالحوافز المادية والمعنوية ربما تكون مكملاً للعوامل السابقة. فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مريداً من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق، وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد لا تكون - بحد ذاتها - حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية، إلا

1 - Schneider B and Bowen D.E (1999) Understanding Customer Delight and Outrage. Sloan Management Review 41 fall (1999), PP 35-45

2 - Gunnarsson E (1995), Relationship marketing from 4 P to 30 R Liber - Hermods, Stockholm, Sweden, PP 13-21

3 - Sheath JN paravar A (1995) Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. Journal of the Academy of marketing Science, 23 (4) PP 255-271

أن التمكين كما يؤكد الكثير من العلماء (Randolph)⁽¹⁾ ليس بمنحة مجانية، فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية بشكل يساوي التعويض المقطى للعامل. وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحصيل المسؤولية بشكل صحيح وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء المُمكن من العاملين. وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج الأداء يحصل على حوافز أكثر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين المُمكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاّق. أما الحوافز فهي قبلية وبعديّة في موضوع التمكين.

أولاً: - الحوافز القبليّة: قبل تطبيق التمكين كانت الإدارة تشجع العاملين على ممارسة التمكين من خلال التشجيع على روح المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من التجربة والخطأ وعدم الخوف من الفشل غير المتعمد. بهذا تتشكل دافعية قوية لدى العاملين وخاصة في المستويات الدنيا من المنظمة على القيام بأدوار يتمثل فيها تحمل المسؤولية والتصرف باستقلالية وحرية.

ثانياً: - الحوافز البعديّة: فهي بعد التصرف سواء نتج عن هذا التصرف أو الملوّك نتائج إيجابية أم لم ينتج، فالمهم نوعيّة وجودة تلك السلوكيات التي يقصد منها الوصول إلى نتائج إيجابية قد تتحقق وقد لا تتحقق بفعل أسباب غير متوقعة وهذه الحوافز البعديّة تنقسم إلى قسمين:-

1- حوافز مادية: هي مثل الحوافز المرتبطة بالأداء مثل المشاركة بأسهم المنظمة. ومهما كانت هذه الحوافز فلا بد من أن تتأكد الإدارة من ربطها بشكل مباشر مع نتائج الأداء ذات العلاقة بتحمل المسؤولية، وروح المبادرة، والمروية في التفكير، والمشاركة في حل مشاكل العمل والمساهمة في تقديم إقتراحات جوهرية لتحسين إجراءات العمل، ومكافأة استعداد العاملين على المشاركة في المعلومات وروح الفريق.⁽²⁾

2- حوافز معنويّة: في هذا السياق يجادل علماء مثل (كرس أرقريس) بأن الحوافز الخارجية لا تؤدي إلى الانتماء. ويوضح بأن هنالك علاقة قوية بين الانتماء والتمكين، ومن هنا فهو يشجع على الانتماء الداخلي الذي لا يتحقق إلا من الدوافع الداخلية إذا أردنا بشكل خاص- تمكين العاملين.⁽³⁾ هذا صحيح إلى حد ما ولكن الدوافع الداخلية لا بد أن تتعزز بدوافع خارجية، وبالتالي لا بد من وجود حوافز خارجية بشكلها المادي والمعنوي، ومما يجدر ذكره هنا أن الحوافز المعنوية ترتبط بشكل أكبر في الدوافع الداخلية عند الفرد. فمن يباشر بإقتراح مبهجة

1 - Randolph, W. A. (2000) "Re-thinking Empowerment: Why is it hard to Achieve?" 29 (2) PP. 94-108

2 - Pfeiffer, J. (1994) competitive Advantage through People, P. 104.

3 - Pfeiffer J ibid. P 104

أقل تكلفة في تصميم المنتج، لابد من تقدير جهده من خلال نظام الحوافز. فهذا سيعزز لديه روح المبادرة والاستمرار على النهج الذي بدأ به والبناء عليه. وهناك عدد من المفاهيم الأخرى التي يمكن اعتبارها مقومات مساندة ومساعدة للعاملين في موضوع التمكين وحلصة عندما تحاول المنظمة إتباع نظم التسويق بالعلاقات والتسويق الداخلي.⁽¹⁾

خاتمة.

نخلص إلى أن الأفراد بحاجة إلى دعم على أسس من التعاون وتشجيع روح المبادرة والمساعدة من خلال المعلومات الصادقة والصراحة والوضوح، فإذا توافرت هذه الدعائم الثلاث كما يرى الباحث فإن الأفراد سيمتلكون الثقة بالنفس، لذا فإن المعرفة والمهارة والاتصال وتدفق المعلومات، والثقة بين القائد والمرؤوسين والحوافز المادية والمعنوية فهي من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوماً من مفاهيم الإدارة الحديثة. وهذه المقومات يتنوعها ويعررها مقومات أخرى مثل التسويق الداخلي والمناخ التنظيمي الملائم المشجع لتعاون العاملين وروح الفريق، هذا سستطرق إليه في المبحث القادم بإذن الله.

1 Skutner B F (1948) Warden Two New York, Macmillan. Science and Human Behavior New York Macmillan (1953).

المبحث الثالث: واقع التمكين وعلاقته بالخدمات

تمهيد

تنقسم منظمات الأعمال إلى منظمات صناعية ومنظمات خدمية. فالمصنعات الصناعية هي تلك التي تنتج أوجه نشاط ملموسة أو سلعاً، وأما المنظمات الخدمية فهي تلك المنظمات التي تنتج أوجه نشاط غير ملموسة أو خدمات. هنالك توسع ملحوظ في قطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية والصناعية، ونشاط العامل يختلف في المنظمات الصناعية عن المنظمات الخدمية مما يساهم في الاختلاف في طبيعة التمكين ودرجته في كل قطاع. ففي المنظمات الإنتاجية التي تقدم منتجات ملموسة بمواصفات محددة مسبقاً قد لا تترك مجالاً كبيراً للعامل للإجتهاد أو التكيف أو المرونة. أما في المنظمات الخدمية فمطاق التمكين قد يكون أوسع لأن العامل يتعامل مع المستهلك والخدمة المقدمة للمستهلك تتأثر بالدور الذي يلعبه العامل ولكن بدرجات متفاوتة من منظمة خدمية إلى منظمة أخرى⁽¹⁾. فموضوع التمكين وتسويق الخدمات من المواضيع المهمة ويتزايد أهمية هذا الموضوع بتزايد اعتماد اقتصاديات الدول على قطاع الخدمات، وخاصة بعد زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وتوسيع شبكة الإنترنت وتعاظم خدماتها، والتطور الكبير في تكنولوجيا الاتصال وفي التكنولوجيا بشكل عام. وهنالك زيادة واضحة في إقبال المستهلكين على الخدمات مثل خدمات الاتصال والتأمين والتجارة الإلكترونية والبوك وغيرها. هذا كله يساهم في تركيز المنظمات على رأس المال البشري والتركيز على العمالة أكثر من التركيز على رأس المال التقليدي، وعلى هذا الأساس تعتبر الخدمات نشاطات معرفة وتمثل الهدف الرئيسي ما غرضه تحقيق رضا خدمة الزبائن بكل كفاءة وإقتدار⁽²⁾ وسيتم تناول علاقة التمكين بالخدمات من خلال توضيح مساهمة الخدمات وحصلتها في إطار استراتيجية الجودة الشاملة.

1.3.1- ماهية الخدمات.

الخدمات هي أوجه نشاط غير ملموسة، فبعد زهاب المستهلك إلى البنك أو إلى العقد أو عند السفر بالطائرة أو في وسائل النقل يحصل المستهلك على خدمة، وهذه الخدمة غير ملموسة، وعند شراء بوليصة تأمين أيضاً لا يحصل المستهلك على شيء ملموس، وإنما يحصل على الأمان والاطمئنان على ممتلكاته من أي عارض أو حادث. إن الخاصية الأساسية للخدمات أنها غير ملموسة. وعلى هذا الأساس تعتبر الخدمات نشاطات معروفة ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي للتعامل مما يكون غرضه تحقيق رضا الزبائن. وهذا ما يسمى بالمجموعة

1 - Lovelock, C.H. (1983). Classifying Service to gain Strategic Marketing Insights, Journal of Marketing, 47(30). PP 9-20

2 - Rucci, A. Kirn's And Quinn (1998) Profit chain Analysis Harvard Business Review 76 (1) PP 83-97

الأولى من الخدمات وهي الخدمات الجوهرية⁽¹⁾. أما المجموعة الثانية فإنها تصمم الخدمات التكميلية التي تدعم أو تسهل بيع سلع مادية أو أي خدمة أخرى، ولهذا فإنك عند شراء جهاز تسجيل قد ترغب في خدمة الحصول على معلومات تقنية عن طريق البائع أو خدمة أخرى تضمن لك الدفع باستخدام بطاقة الائتمان ويحتاج رجل تسويق الخدمة إلى معرفة ما المقصود بالصبط بالخدمة التي يقدمها، وكذلك بالخدمات التكميلية الداعمة لهذه الخدمة. فالخدمة هي عملية أو أداء وليس شيء مادياً. ولكي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة، فإنه يترتب عليها مسؤولية تقديم خدمات تشبع حاجات المستفيدين و رغباتهم وتحقق لهم مستوى من الرضا وفقاً لتوقعاتهم وإدراكهم للمنافع المتأتية من الخدمة المطلوبة. إن إشباع الرغبات وتحقيق رضا المستفيدين يتحقق فقط عندما تدرك منظمة الخدمة حقيقة أنه في كثير من الحالات لا يبحث المستفيد عن الخدمة بمعزل عن الخدمات الأخرى. فعلى سبيل المثال نجد أن شركة (FE) لنقل الطرود البريدية، حيث أن النقل السريع والعوري للطرود البريدية يمثل الخدمة الجوهرية، في حين أن الخدمات المحيطة بالخدمة الجوهرية مثل متابعة وإرسال الفواتير والتوثيق وغيرها كلها خدمات تكميلية⁽²⁾ وهنالك عدد من التعريفات والمفاهيم التي جاءت بها أدبيات تسويق الخدمات ومنها: حيث عرّفت الجمعية الأمريكية تسويق الخدمة بأنها "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو تعرض لارتباطها بسلعة معينة"⁽³⁾ وهناك تعريف (لستانتون) (Stanton) يقول أن الخدمة هي "النشاطات غير المحسوسة والتي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية"⁽⁴⁾ أما (كولتر وأرمسترونغ) (Kolter and Armstrong) فقد عرفا الخدمة بأنها "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة أو غير محسوسة ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون"⁽⁵⁾. ويرى (كريستوفر لوفلوك) (Lovelock) أن الخدمة هي "عبارة عن منفعة مدركة بالحواس قائمة بحد ذاتها أو متأصلة بشيء مادي وتكون قابلة للتبادل ولا يترتب عليها ملكية وهي في الغالب غير محسوسة"⁽⁶⁾. وفي مسعى لتعريف الخدمة ميرت (شوستاك) (Shostack) بين الخدمة (Core Service) والعناصر المحيطة بالخدمة (Supplementary Service) حيث تقول أن هذا التمييز هو أساس يمكن اعتماده لتعريف

1 - ونبعة، عبد العزيز - دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة منهج نظري، (عملان - لارس - دار العقل للنشر، 999) ص 65 والتوزيع، 2005) ص 28.

2 - لعلق، والطنى، تسويق الخدمات - مدخل لدراسات، وطبيعي نظري، (عملان - لارس - دار العقل للنشر، 999) ص 65

3 - <http://www.Marketing Power.Com>

4 - Stanton L. (1997), Marketing Niche marketing Work McGraw - Hall- New York P 77

5 - Kotler, P, Armstrong (2004) Principles of Marketing Prentice- Hall, N. J. P 113

6 - Lovelock C. (2004). Service Marketing People " Technology Strategy 7 th edition prentice - Hall, N. J. P14

الخدمة في عرص الخدمة ((Offering Service) هي عبارة عن المخرجات الضرورية لمنظمة الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير محسوسة يتطلع إليها المستفيدون.⁽¹⁾ وتكمن أهمية تعريف (شوستاك) للخدمة أنها تقاربها من السلعة المادية، فإذا كانت الجوانب غير محسوسة هي العالية أو السائدة في العرض (Offering) فإن ذلك يعنى أنها خدمة أكثر مما هي سلعة والعكس صحيح. وعرف (Adrian Palmer) الخدمة بالقول "أن الخدمة هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، أما بعد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل لإشباع حاجة أو رغبة مشحونة لدى العميل أو المستفيد".⁽²⁾ ويقول (Gronroos) أن الخدمة هي عبارة عن " أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها منظمات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها منظمات خدمية".⁽³⁾ إن فائدة تعريف (Gronroos) للخدمة بهذه الطريقة يكمن في أنه يسمح لأي منظمة تعتبر خدمة بأن تلجأ إلى البحوث التي تم تطويرها حصيصاً للتعامل مع المشاكل ذات العلاقة بالخدمات. تعرف الخدمة بكونها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الربائش أو مع خاصية (الإملاك) وليس نتيجة لإنتقالها للمالك.⁽⁴⁾ وأنها الأعمال والعمليات والأفعال والأداء. وأنها كل ما يدرك أو يحس الربائش بأنهم يشتروه من أفعال وردود أفعال ويرافق ذلك تعبير واضح في العوامل وعلى إنتاج الخدمة ذاتها ولا يترتب على ذلك تقديم منتج مادي ملموس.⁽⁵⁾ وورد أيضاً أنها منتج غير ملموس يقدم المنافع للمستفيد نتيجة لاستخدام جهد بشري أو آلي. ولا ينتج عن ذلك المنافع حيازة شيء مادي ملموس.⁽⁶⁾ وعرفت بكونها أداء نشاط قد يشترك به المستفيد ويحقق له منفعة ما، من غير أن يؤدي إلى تملكه بشيء ملموس، ويأخذ تنوع الخدمة مثلاً بأنه لا يوجد في العادة أي تعريف لها.⁽⁷⁾ وعرفت الخدمة بأنها أي فعل أو أداء يمكن لطرف آخر ويكون أساساً غير ملموس ولا ينتج عنه تملك لأي شيء وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي، وعليه فإن الخدمة عبارة عن:-⁽⁸⁾

1- سلعة مادية بحتة وتعد عملية عرص سلعة بحتة دون إقترانها بخدمة عبارة عن أداء

جرئي.

2- سلعة مادية ترافقها خدمة أو أكثر وهنا يتم عرص السلعة وإقترانها بخدمة معينة.

1 - Shostack, G. (1997). *Breaking free from Product Marketing*. Journal of Marketing April, PP. 71-80

2 - Adrian Palmer (1999). *Principles of Service Marketing*. Mc Graw - Hill Publishing Co. P 151

3 - Gronroos, C. (1994). *A service Quality Model: its Marketing Implications*. European Journal of Marketing, V (18) N, (4) PP 36-45

4 - Adrian Payer (1995). *The essence of service Marketing*. Prentice - Hall International (UK) Ltd P 56.

5 - Zeithaml Valarie & Bitner Mary J. (1996). " *Service Marketing* ". Mc Graw - Hill Publishing Co. Inc. P 5

6 - Skinner Steven J. (1990). " *Marketing* ". Houghton Mifflin Co, Boston. (1990). P 131

7 - Zukrand William, Danico Michael. (1989). *Marketing* 3rd ed. Prentice - Hall Inc New York P 684.

8 - Kotler Philip. (1997). " *Marketing management* ". Prentice Hall Inc, P 467

3- خدمة بحتة كما هو الحال بالنسبة للعلاج النفسي والترفيهي.

ومن التعريفات السابقة للخدمة تتضح المضامين التالية:-

أ- تكون الخدمة في الغالب غير محسوسة أو غير ملموسة.

ب- قد ترتبط الخدمة بمنتج ملموس أو ملاي أو قد لا ترتبط بذلك.

ج- لا يمكن تملك الخدمة أو مقدمها وإنما يمكن الاستفادة من عرضها.

د - الخدمة تدرك بالحواس من خلال المنفعة التي تقدمها للمستفيد.

هـ- تتألف الخدمة من جوهر تدعمه خدمات تكميلية.

2.3.1- أهمية الخدمات.

إن للخدمة أهمية بالغة في الحياة المعاصرة، وقد لا تختلف الخدمة في مفهومها عن السلعة ولكن هناك مجالات متعددة تمثل الخدمة فيها أهمية كبيرة تتكامل أصلاً مع السلعة في تحقيق المنفعة المطلوبة.⁽¹⁾ وتتضح أهمية الخدمات من خلال ما شهدته من تطور حيث تمت الخدمات خلال السنوات العاصية نمواً هائلاً، وجاء ذلك بسبب التطورات التكنولوجية التي شهدتها العالم مما أدى إلى اهتمام دول العالم بهذه الخدمات وجاء هذا الاهتمام نتيجة تطور المجتمع وزيادة قوته الشرائية فضلاً عن إزدياد عدد العاملين في هذا القطاع.⁽²⁾ ويلاحظ أن الاهتمام بقطاعات الخدمات يعكس مراحل النمو الاقتصادي لأية دولة، ففي حالة المرحلة الأولى كان الاهتمام الأساسي مركزاً على الزراعة باعتبارها المصدر الرئيس للسلع، ثم تلا ذلك مرحلة التصنيع والتي بدأت مع بداية الثورة الصناعية وتطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الصناعات المختلفة، ولقد كان ظهور الصناعات بمختلف أشكالها يعنى ظهور المنافسة وبالتالي استخدام مختلف أساليب جذب الزبائن ومن هذه الأساليب التسويقية التي بدأت في ميدان الصناعة والسلع الصناعية. ومن ثم تأتى المرحلة الثالثة والأخيرة (حتى الآن) وهى التركيز على صناعة الخدمات⁽³⁾ وقد نما قطاع الخدمات بشكل كبير ويعزى ذلك التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل التكنولوجيا وتطور الاتصالات، هي سنة (2009) أشارت التقديرات إلى أن قطاع الخدمات يسهم بنسبة (76,8%) من أجمالي الناتج القومي في الولايات المتحدة الأمريكية⁽⁴⁾. كما يستحوذ قطاع الخدمات على نسبة أكبر من (59,4%) من القوى العاملة في الدول العربية.⁽⁵⁾ إن قطاع الخدمات يستوعب نسبة كبيرة من الأيدي العاملة سواء في الخدمات القائمة أو في تأسيس خدمات

1 - البيوه جسي، في سعيد المفهوم الحديث لإدارة التسويق، (عمر الأرس، دار الحصد للنشر والتوزيع، 2000) من 376

2 - Philip & Don Can (1993), "Marketing Principle and Methods" 7th ed. Richard D Irwin, Inc. USA, P 468

3 - متديل، عبد الجبار، "أسس للتسويق الحديث"، (صل: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002) من 68.

4 - USA Economy in Brief U.S Dept. of State international information Programs (2009).

5 - www. Uiam.al.net

جديدة مما يعكس أثراً إيجابية على الاقتصادات، ولو نظراً على صعود المنظمات الاقتصادية والأفراد العاديين - من منا - لا يستخدم الخدمات بشكل يومي وعلى مدار الساعة، كل المنظمات الاقتصادية تستخدم الخدمات وتتفقد بها، ولهذا لاعرابه إذا قلنا إننا مستهلكو الخدمات وذلك نظراً لأهميتها في حياتنا. ويلاحظ أن الاهتمام بقطاع الخدمات يرتبط أساساً بمستوى المعيشة ودخول الأفراد داخل المجتمع⁽¹⁾. ويشهد قطاع الخدمات في العالم العربي نمواً متزايداً كماً ونوعاً لعدة أسباب منها⁽²⁾:

أولاً: - أن نسبة كبيرة من العاملين في العالم العربي سوف تعمل في قطاع الخدمات وسوف تتزايد نسبة العمالات من (النساء) في هذا القطاع.

ثانياً: زيادة درجة التعقيد في السلع كالحواسيب والإنترنت والاتصالات وأنظمة السلامة وهي لمثلة لسلع مادية تتطلب خدمات متخصصة وخاصة أن مثل هذه السلع يتم إستيرادها ولا يتم إنتاجها.

ثالثاً: - زيادة أوقات الفراغ بسبب ظاهرة ازدياد التشغيل الألى مما يوفر أوقاتاً للراحة.

رابعاً: - كذلك زيادة دخل المواطنين وارتفاع مستوى معيشتهم وخاصة بعد الطفرة النفطية التي شهدها العالم العربي منذ أواخر القرن الماضي، وفوق هذا كله أن قطاع الخدمات في العالم العربي يعد أكثر ربحية قياساً إلى السلع والمنتجات وأقل حاجة لرأس المال. وتختلف تسويق الخدمات عن تسويق السلع، وباعتبار أن للخدمات خاصيت وطرق إنتاج وأساليب توصيل تختلف عن تلك المتاحة للسلع المادية المحسوسة، وبالتالي فالأنشطة والفعاليات والسياسات المعتمدة في مجال الخدمات قد تختلف من حيث الأبعاد والمصاميم والمحتوى عن تلك المعتمدة في مجال السلع، كما أن أهمية الخدمات في الاقتصاديات المختلفة وبالتحديد الناتج القومي الإجمالي تفوق أهمية السلع المادية بكثير. ويكفي التليل على الحقيقة أن الخدمات في اقتصاديات بلدان الإتحاد الأوربي تشكل كمعدل (71,6%) من الناتج القومي الأجمالي⁽³⁾، بينما تشكل نسبته (76,8%) في اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية⁽⁴⁾.

3.3.1- خصائص الخدمات.

فمن أهم الخصائص التي تميز الخدمات عن السلع هي:-

1- الخاصية الأولى: تتسم الخدمات بأنها أوجه نشاط غير ملموسة. (Intangible) إن

لير ما يميز الخدمة عن السلعة إن الخدمة غير ملموسة بمعنى أنه ليس للخدمة وجود مادي

1 - حامد لسمور، هاني، "تسويق الخدمات"، (عمى: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002) ص 393.

2 - Jones Peter (1989). "Management in Service Industries: the education Institut of the American Hotel & Motel Association IL USA

3 - <http://www/European Union Statistics-indicators, Brussels-004. html>

4 - حامد لسمور، هاني، "تسويق الخدمات" مرجع سابق ص 393.

(Physical Existence) أبعد من أنها تتج ثم تستهلك أو يتم الإنفاع بها عند الحاجة، ومن الباحية العملية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن معاً ويترتب على الخاصية اللاملموسية صعوبة معاينة أو فحص أو تجربة الخدمة قبل شرائها بمعنى آخر أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادراً على إصدار قرارات أو إبداء رأي بالخدمة⁽¹⁾. ويبتح عن هذه الخاصية بعض الخصائص التي تميز السلعة عن الخدمة وهي:-

- الخدمات غير قابلة للمس.
- صعوبة وضع معايير نمطية دقيقة للخدمات.
- تسويق الخدمات لا يتضمن عملية إنفصال الملكية.
- لا يوجد تخزين أو عملية جرد للخدمة.

2- الخدمات غير متجانسة (Heterogeneity) ومتباينة (Variability): هذه الخاصية مهمة

جداً في بيان دور مقدم الخدمة، فالسلع لا يمكن أن تختلف من وحدة إلى أخرى. فمن الصعوبة بمكان ضبط أي فروقات بين جهاز حاسوب وآخر من نفس المنتج لنفس الشركة، هذا يعني أن الخدمات غير متجانسة وذلك بسبب اختلاف الرئائ وتباين إحتياجاتهم واختلاف الظروف وتباين المتغيرات تحت سيطرة مقدم الخدمة، وهذا يلقي دور مقدم الخدمة (Service Provider) وما يتوافر لديه من المرونة وصلاحية وتمكين في تلبية رغبات الرئائ المختلفة والظروف المتباينة التي تحكم كل خدمة.

3- الخدمات غير قابلة للتخزين (Perishable): فلا يمكن تخزين تذاكر السفر في حالة

المقاعد غير المحجوزة من أجل إستخدامها في الرحلة القادمة....الخ.

4- صعوبة الفصل بين إنتاج الخدمة وأستهلاكها (Inseparable): فتستهلك الخدمة من

خلال عملية الإنتاج. من الأمثلة على ذلك في المستشفى والندق وغيرها من الخدمات، وتكرر هذه الخاصية بشكل واضح أهمية مقدم الخدمة وما يتمتع به من قدرات من حيث المرونة والتكيف والسرعة في الأداء، ويتبين بأنه يصعب الفصل في عمليات إنتاج الخدمات من قبل مقدم الخدمة وأستهلاكها من قبل مستعمل الخدمة، أي الربور فعدها يمتلك مقدم الخدمة في هذه الحالة فرصة ذهبية ومهمة في تحسين الجوانب النوعية أو الوظيفية من الخدمة. لذلك يمكن لمقدمي الخدمات من أصحاب القدرات العالية أن يلعبوا أدواراً أساسية ومهمة في إعادة تشكيل وصياغة رأي وإتباع المستهلك أو الربور بما يتعلق ببوعية الخدمات التي يقدمها لهم. وبشكل خاص عندما يتمتع بالتمكن الكافي في تغيير وجهات نظر الرئائ حول المنظمة، فيقبل تصوراً إيجابياً للرئائ حول جودة المنظمة وما تقدمه من خدمات. ومن هنا يبدأ لغز العلاقة بين التمكن والخدمات يتضح من

1 - كورنل فريد، تسويق الخدمات ٢، الطبعة الأولى (الأردن: صان، 2009) من ص 91-92.

حلال العلاقة بين الزبون ومقدم الخدمة فهذا العامل هو الذي يمتلك اللعز والسر في تحسين نوعية الخدمة، وقد يتحكم بالخدمة من خلال أدائه وحسن تعامله، ومن خلال سرعته، وقدرته على تقديم بدقل أكثر ملائمة للزبائن، ومن خلال مرونته وقدرته على الإستجابة وتفهيم إحتياجات الزبائن.⁽¹⁾ هذه الأمور تشكل حجر الأساس في مستوى الخدمات المقدمة على أن الجودة المتوقعة من قبل الزبائن تختلف حسب الإستراتيجية المتبعة بواسطة المنظمة، وهذا يفودنا إلى نظرية جودة الخدمات الشاملة التي طورتها المدرسة الرويحية للخدمات.

4.3.1- الجودة الشاملة للخدمات.

حسب المدرسة الرويحية للجودة الشاملة للخدمات⁽²⁾ فإن الجودة المتوقعة للخدمات من وجهة نظر المستهلك هي محصلة لأمرين أو جانبين: الأول هو الجانب الفني، والثاني هو الجانب المعنوي الذي ينتج عن التفاعلات المختلفة مع المنظمة، فبينما يُدعى الجانب الأول تسويق الخدمات بالجانب الفني للجودة (Technical Quality)، ويسمى الجانب الثاني بالجانب الوظيفي للجودة⁽³⁾ (Functional Quality) ويُشبهه (Gilmore and Carson)⁽⁴⁾ الجوانب الفنية في الجودة لأي خدمة بالأبعاد اللينة (Soft Dimensions) والأبعاد الوعية والوظيفية كما سماها (Gronroos) بالأبعاد الصلبة (Hard Dimensions) والأبعاد اللينة هي التي يتم تجاهلها في الغالب بسبب صعوبة قياسها وضبطها على الرغم من أهميتها التي تفوق أهمية الجوانب الفنية، والجوانب الفنية في الخدمات الطبية مثلاً تتمثل في الأجهزة والمعدات الطبية التي يستخدمها الطبيب في علاج المريض وحصول المريض على العلاج المناسب الذي يساهم في شفاؤه. والجوانب غير الفنية تتمثل في طريقة تعامل الطبيب وإهتمامه الإنساني بالمريض الذي يعانى الألم، وهذه الجوانب ربما تفوق أهمية الجوانب الفنية الأخرى التي لا يستهان بأهميتها أيضاً، هنا تتدخل عملية التمكين وحرية التصرف والشعور بامتلاك رمام المبادرة، فهل يمتلك العامل في المنظمة الخدمية كالمطعم، أو الفندق، أو المستشفى مثلاً قدرة على تحسين جودة الخدمات في نظر الزبائن وهو أن ذلك للعامل لانتوافر لديه سوى القوتين والتعليمات والإرشادات الحرفية للتصرف بها مع الزبائن، إن العامل الذي تتوافر له الحرية المناسبة في التصرف تتوافر لديه أيضاً القدرة على الإبداع والمشاركة وإتخاذ القرار في الأوقات الصعبة. لذا لا يمكن القول بأن التمكين هو فقط مناسب وضروري للمنظمات الخدمية فحسب، بل أن طبيعة الخدمات هي أكثر حاجة لممارسة التمكين في المنظمات الإنتاجية.

1 - Zeithaml V A Parasaruman, A and Berry L1 (1985) Problems and Strategies in Service Marketing Journal of marketing, spring (49), (2) PP 33-47

2 - Norman, R. (1984), Service Management, Wiley, New York

3- Gronroos, G (1994) from Marketing Mix to Relationship marketing, Towarda Paradigm Shift in Management Decision, 32-(2), PP.4-22

4 - Gilmore, A.and Carson. (1993): Enhancing Service Quality- Review,6(1),PP.64-73

5.3.1- أهمية تطبيق التمكين في قطاع الخدمات.

هناك وجهات نظر مختلفة ومتباينة في التمكين. ففيما يرى البعض أهمية هذا المفهوم وضرورته لمنظمات القرن الواحد والعشرين، يرى آخرون عدم جدوى تمكين العاملين⁽¹⁾ وعدم واقعيته لصعوبة تطبيقه وعدم جدية المديرين في تنفيذه، حتى ولو كانوا مقتنعين بأهميته وجدواهم. ومنهم من يجادل: أن التمكين ما هو إلا وهم أو موصفة عابرة (Eccels)⁽²⁾ في عالم الإدارة كئيبة الموصات في المفاهيم الإدارية التي تأتي وتذهب. مثل إدارة الهدرة، وإدارة الجودة الشاملة، والمقاربة المرجعية وغيرها من المفاهيم المعاصرة التي يطر لها البعض على أنه موصات عابرة، إلا أن أهمية التمكين في قطاع الخدمات والتحول الملحوظ في العالم من القطاع الصناعي إلى قطاع الخدمات، علماً بأن التمكين مفهوم عالمي يمكن تطبيقه في أي مجال ينسب متغايرة تعتمد على طبيعة المنظمة وعملها. حيث أن أهمية التمكين في قطاع الخدمات وما يترتب على ذلك من فوائد ونتائج إيجابية يتجلى من خلال تمكين بائع الخدمات لتعدد وجود مقاييس ومعايير ومواصفات محددة للخدمة كما هو الحال في السلع. ويؤكد (Tom Peters)⁽³⁾ أن هناك تحولاً واضحاً في إنتاج الخدمات على حساب المنتجات الصناعية، وتؤكد الكثير من الدراسات والمؤشرات إلى التحول الملحوظ في اعتماد الاقتصاد العالمي على المنظمات التي تقدم سلعاً ملموسة إلى المنظمات التي تقدم خدمات غير ملموسة، كالخدمات البنكية والرياضية والعبة وخدمات الإنترنت والمحطات الفضائية وغيرها من الخدمات.

6.3.1- واقع التمكين: رؤية المؤسسات لارؤية المؤسسين.

إن أول من صاغ هذه التسمية "مؤسسات ذات رؤية"⁽⁴⁾ هم كل من (James C. Collins and Jerry I. Porroas) في دراستهم المشهورة في كتاب (Built to Last) الذي يتحدث عن رؤية المؤسسات أو المؤسسات صاحبة الرؤية. وهذه التسمية قد تنبعث على الإستغراب، فقد عرف في أدبيات الإدارة تسميات مختلفة عن هذه التسمية، فهناك رؤية القائد، والفائد صاحب الرؤية الثاقبة، ورؤية المدير الناجح، ورؤية الإدارة العليا، والرؤية الاستراتيجية للمدير التي تتصف (بالكاريزما) وهكذا والفائمة لا تنتهي من تسميات تشير إلى محور الرؤية وإنطلاقها من شخص أو أشخاص يتسمون بقدرات خلاقة يتركون من خلالها بصماتهم على المنظمة التي ينتمون إليها. إن المنظمات ذات أصحاب الرؤى لا أفراد أصحاب رؤى على الرغم من أن هذا لا يقلل -بحال من الأحوال- من أهمية وجود أفراد وقادة يمتلكون رؤى ويصنّون في قيادة مظماتهم إلى التفوق

1 - Pfeffer, (1994), Competitive Advantage thought People OP -Cit. PP 98-105

2 - Eccels, J. (1993). The Deceptive Allure of Empowerment, Long Range Planning, 26(6). PP 13-21

3- Peter, Tom, (2004), Re-Imagine. Business Excellence in Distributive Age. New York

4- ملحم، يحيى سليم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر" مرجع سابق ص 181.

والنجاح. وها تجدر الإشارة إلى دور هؤلاء القادة في التمكين من خلال منح الآخرين مجالاً واسعاً من المشاركة في بناء المنظمة وتقديم مساهماتهم في هذا البناء الذي ينتمي للجميع ولا ينتمي لشخص ما في المنظمة.

7.3.1- ثقافة العمل في المنظمات الممكنة للعامل

المنظمات التي تعتنق وتؤمن بفكر التمكين تقلب الهيكل التنظيمي التقليدي رأساً على عقب، مثلاً شركة (نورد ستروم) (Nordstrom) وضعت ربائنها على قمة الهرم وبعد ذلك وضعت البائعين في المقدمة، ثم المديرين في الإدارة الوسطى، ومن ثم الإدارة العليا. وأول شيء يتسلمه العامل الجديد قبل أن يبدأ عمله في " (نورد ستروم)" هو كتيب العمل الذي يتألف فقط من بطاقة مكتوب في أعلاها " أهلاً بك في (نورد ستروم)" ومن ثم الجملة التالية " نحن سعداء بانضمامك لشركتنا" القاعدة الأساسية للعمل تتلخص في تقديم خدمات مميزة لربائنا. صاع لنفسك أهدافاً شخصية ومهنية عالية جداً فحس على ثقة بفنائك لتحقيق هذه الأهداف. قد يعتقد المرء بأن المنظمات الناجحة التي تقدم هذه الشعارات للعاملين الجدد سهلة وودية في كل الظروف. وحقيقة الأمر غير ذلك تماماً فكثير من العاملين يتركون ولا يستطيعون الإستمرار في مثل هذه المنظمات نتيجة لأن ما يطلبه هذه المنظمات ليس بتلك السهولة من حيث الأداء من ناحية، ومن حيث التوافق مع قيم المنظمة وثقافتها.⁽¹⁾ والمنظمات الناجحة لا يوجد في أجندتها مجال للهزل والفراع، وإنما تقوم على العمل الجاد وعلى قيم وأهداف تحتاج إلى جهد ومثابرة. ومن هنا نجد أن هذه المنظمات تلفظ خارجها المتقاعسين والذين لا يرغبون بتحمل مسؤولياتهم على أكمل وجه، ولا ترحب بمن لا يبادر ولا يحاول تطوير نفسه وتعزيز قدراته على الرغم من أنها تحاول توفير كل ما يلزم لذلك. ولابد أيضاً من الالتزام بثقافة المنظمة وقيمتها لأن بعض المنظمات الناجحة تمتلك قيماً لا يمكن لبعض الناس من التأقلم معها بسهولة، فبعض المنظمات تعطي إحتراماً فوق العادة لرغبات الربائين بحيث أن بائع الأحذية مثلاً لا يرى صيراً من أن ينحني لمساعدة الربائن في قياس الحذاء للتأكد من المقاس المناسب، وغيرها من الممارسات التي لا تتناسب مع البعض، وثقافة التعاون وروح الفريق وروح المبادرة والتفكير المبدع الحلاق المستقل، كل هذه المظاهر لثقافة بعض المنظمات التي تناسب بعض الناس، فتعتمد المنظمة على عدم بذل جهد حاسر معهم فتترك الباب مفتوحاً على مصراعيه لمغادرة المنظمة والإحتفاظ بمن يتكيف مع القيم والثقافة ومستويات الأداء المتاحة داخل المنظمة.

1 - نفس المرجع الأخرى. من ص 205-206.

8.3.1- واقع العلاقة بين المديرين والعاملين في المنظمات الناجحة.

ما يحدث في المنظمة الناجحة أمر معاصر ولافت للانتباه وهذا ليس أمراً خيالياً، وإنما هو واقع تمارسه المنظمات الناجحة بشكل اعتيادي وهو جزء لا يتجزأ من ثقافتها. وما يحدث في هذه المنظمات الناجحة يقوم على اعتبار الفرد فيها بالغاً وحاصلاً الذين يقفون على "خط النار" أو على خطوط الإنتاج أو "خط المواجهة" مع الربائز فيطر إليهم مديروهم على أنهم الأجدر في معرفة الأمور وفي حل المشاكل على أرض الواقع بالشكل المناسب، وعلى أنهم الأقدر والأجدر على الإبداع والتطوير، إذا ترك لهم المجال في ذلك، لأنهم الأقرب إلى خطوط المواجهة، وإلى الخطوط الأمامية. وهذه المنظمات الناجحة ترى في العامل أنه قادر على صنع أفكار حلقة، ولكن بشرط أن يترك له المجال لحلق تلك الأفكار. والتعامل مع الإنسان على أنه إنسان يشكل مصدراً مهماً وأساسياً كمصدر من مصادر تحقيق التميز والتفوق، وهذا ما أكدته الدراسات التي أجريت على أكبر الشركات نجاحاً مثل IBM. ويقول أحد مديري الشركة⁽¹⁾ "إن فلسفة IBM تقوم على معتقدات أساسية أهمها إحترام الفرد، وتبدو هذه بأنها فكرة بسيطة ولكنها في IBM تستولي على قدر أساسي من اهتمام الإدارة وعنايتها. إن نتائج وفوائد التمكين ذات أبعاد متعددة وتشمل كلاً من العامل الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها، وتكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق دقته والشعور بإحترام الإدارة له.⁽²⁾ وأما من ناحية المنظمة فإن تمكين العاملين فيها يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد. هذا لأن العامل الممكن أكثر استعداداً للتكيف مع برامج المنظمة في التعبير والتطوير، وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج، لا بل من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية المنظمة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والتنمية المستدامة. ومن ناحية أخرى، فإن التمكين له نتائج إيجابية بالنسبة للربائز أو المراجعين الذين يتمنون التعامل مع عامل يتمتع بقدرات خلاقة واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنه من الإجابة على استفساراتهم من دون الرجوع إلى مديره أو النص الحرفي للتعليمات دون تفكير وتمعن، كما أن برامج التسويق بالعلاقات وتحسين مستوى العلاقة بين المدير والعامل والربائز والموردين، كلها علاقات قد تكون أكثر ملائمة وتوافقاً مع واقع المنظمات التي تبادر في منح عاملها تمكياً وتحكماً وسيطرة على مهام الأمور في المنظمة كما عدد (Frey) (Brown and Lawler) وغيرهم مزايا عديدة للتمكين تتضمن:-

1- Thomas J. Watson, JR "IBM Philosophy, A business and Its Belief, P 13

2- نفس المرجع الأخير ص 131.

1- إستجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء طالما أن الإجابات يمكن أن تعطى، والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.

2- شعور العاملين برضا أكبر حيث يمارسون عمل مسئول أكبر ويطورون مهارات جديدة.

3- ترحيب العاملين بالفرصة للتعلم بعمق ودخول أكثر مع العملاء.

4- الخدمة الصنة تبنى ولاء العميل وسمعة الأعمال.⁽¹⁾

9.3.1- الأسس الداعمة لنجاح التمكين.

توجد العديد من الممارسات التي تساهم في خلق مناخ ملائم للتمكين، والتي لا يمكن أن تؤخذ بشكل جزئي وإنما بشكل متوازن بعضها مع بعض، فهناك تداخل بين هذه الممارسات وهناك نوع من التفاعل بينها، أي أن بعضها يعتمد على البعض الآخر فلا يمكن مثلاً تحقيق التفوق بواسطة التدريب دون أن يكون هناك أمان وظيفي، ولا يمكن تحقيق الأمان الوظيفي دون تدريب وكفاءة مناسبة أما هذه الممارسات فهي:-⁽²⁾

1-الأمن الوظيفي.

القاعدة: العامل الذي يشعر بالأمل يشعر بالتمكين ويشعر بأن هناك من يحترمه ويثق به.

2-الإنصاف في التعيين.

القاعدة: تمكين العاملين يعتمد على تعيين وإنشاء العاملين.

3-الأجور العالية.

القاعدة: الأجور العالية تساعد العاملين على التمكين ومقتضيات التمكين.

4- الحوافز.

القاعدة: التمكين يعنى بذل جهد إضافي في تحمل مريد من المسؤولية وقبول مبدأ

المحاسبة، ومن يبذل جهداً إضافياً ويعمل بالمساعلة والمحاسبة وتحمل المسؤولية ينبغي أن يشعر بوجود مقابل، والمقابل هو الحوافز وخاصة المعنوية.

5-العامل المالك.

القاعدة: لا يوجد من هو أحرص على العمل من صاحب العمل، فكيف إذا كان العامل صاحب

العمل أو صاحب الفكرة أو على الأقل شريكاً.

6- تدفق المعلومات.

القاعدة: المعلومة تعد سلاحاً مهماً من أسلحة التمكين والتمكّن.

1 - لفتي، عطية حس، "تمكين العاملين: من أجل التصويب والتطوير المستمر"، مرجع سابق من ص 22 23.

2 - Pfeffer (1999) Ibid. Pfeffer and Veiga, J (1999) Putting People first for Organizational Success. The Academy of Management Executive 13 (2) PP.37-48

7- المشاركة والتمكين.

القاعدة 1: أيها العامل برجو منك أن تستخدم صلاحياتك وتحكم رأيك في جميع المواقف.

القاعدة 2: المشاركة الفاعلة هي 'مقوم مهم من مقومات التمكين في المنظمات المعاصرة.

8-روح الفريق، وهيكله الوظيفية.

القاعدة: روح الفريق هي الروح التي تعزز روح التمكين في المنظمات المعاصرة.

9-التدريب وتطوير المهارات.

القاعدة: تدريب العاملين يعنى زيادة معرفتهم، وزيادة معرفتهم تعنى زيادة تمكينهم.

10-المساواة الاجتماعية.

القاعدة: المساواة الاجتماعية تساهم في تعزيز مفهوم ممارسة التمكين لجميع العاملين دون أن

يكون هناك نفوذ وتمكين على أساس طبقي أو هرمي، وإنما على أساس الكفاءة وتميز الأداء.

11-تقليل الفرق بين الأجور.

القاعدة: تقليل فروقات الأجور تعزز الميزة التنافسية من خلال علملين يتمتعون بروح

تعاونية عالية ودافعية واضحة، من خلال الشعور بملكية الوظيفة وحرية التصرف والمشاركة

الفاعلة وحب العمل، والشعور بالتمكن الداخلي بدلاً من الرقابة الخارجية.

10.3.1- تأثير التمكين على ولاء العاملين بالمنظمة.

يحقق التمكين مدافع ومكاسب ومزايا متعددة بالنسبة للفرد، فهو يفتح العاملين مزيداً من التفويض والحق في المشاركة والمساهمة في تحمل المسؤولية جنباً إلى جنب مع المديرين في المنظمة، كما أن هناك علاقة مباشرة بين التمكين ورضا العلملين كما أن التمكين يدفع العلملين لصنع فروقات حقيقية للمنظمة، ويجعلهم يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار وحرية التصرف وسيكون بمقدورهم تقديم خدمات بمستوى عالٍ من الجودة، وهذا بدوره يقود لتحقيق سلوكيات تتسم بدوافع لتحقيق مكاسب للمنظمة ويدعم كل من (Nielson and Pederson)⁽¹⁾ بأن منح العلملين حق التصرف بحرية واستقلالية يحقق مستويات تنافس أفضل مع الدعم والإرشاد والتدريب المناسب للعلملين في الوقت المناسب، وذلك يحقق التمكين نتائج إيجابية للعامل منها تحقيق الانتماء والولاء تجاه المنظمة كما يساهم التمكين في زيادة الانتماء والولاء الداخلي بالنسبة للعامل كما يساهم أيضاً في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمنظمة ولعريق العمل الذي ينتمي له، وينتج عن الانتماء التحسن في مستوى أداء العمل وزيادة الكفاءة والفعالية في تأدية مهام العمل بشكل مرضي.

1 Nielson, Jand Pederson (2003) *The Corsequences and Limits of empowerment* in financial series, Scandinavian Journal of management, volume (1) PP 63-83

خاتمة.

مما سبق في هذا البحث تبين أن نتائج وأسس التمكين تأخذ أبعاد متعددة وتشمل كلاً من العامل الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها، وتكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له (كما يراها الباحث). وأما من ناحية المنظمة، فإن تمكين العاملين فيها يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وأكثر على التطور والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة. هذا لأن العامل المتمكن أكثر استعداداً للتكيف على برامج المنظمة في التعبير والتطوير. إن برامج التسويق بالعلاقات وتحسين مستوى العلاقة بين الرئيس والمروّوس والريّائس والموردين، كلها علاقات قد تكون أكثر ملائمة وتوافقاً مع واقع المنظمات التي تقوم بمنح عاملها تمكيباً وسيطرة على زمام الأمور في المنظمة.

الفصل الثاني

متغيرات التمكين

المبحث الأول: العدالة التنظيمية.

المبحث الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات.

المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية.

المبحث الرابع: الاتصالات الفعالة وأخلاقيات العمل.

المبحث الأول: العدالة التنظيمية

تمهيد.

بدأ الاهتمام بمفهوم العدالة في الكتابات الإدارية عندما قدم (Adams)⁽¹⁾ نظريته تحت مسمى 'نظرية المساواة' وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك بطراً لتأثيرها المباشر على دوافع العاملين وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة. حيث أن إدارة المنظمة يجب أن تسعى دائماً إلى زيادة إحساس العاملين بالمساواة في الحقوق والواجبات التنظيمية. ولا ترجع أهمية هذا السعي إلى تحقيق المساواة في حد ذاتها بقدر ما تستمد أهميتها من النتائج السلبية التي يمكن أن تؤثر على أداء الفرد والمنظمة معاً في حالة سيطرة إحساس عدم المساواة على العاملين، ومن هذا المطلق فإن إدارة المنظمة يجب أن تسعى - بصفة دائمة - إلى زيادة إحساس العاملين بالمساواة تعاضداً للنتائج السلبية لسلوك العاملين وتدعيماً في نفس الوقت للسلوكيات الإيجابية للسلوك التنظيمي، بالرغم من مساهمة نظرية المساواة في إرساء المبادئ الأساسية لنظرية العدالة التنظيمية، إلا أن هذه النظرية قوبلت بالنقد لعجزها عن تقديم صورة متكاملة عن سير العدالة التنظيمية وعجزها عن تحديد الأنواع الأساسية للعدالة التي توجد في المنظمات. فللعدالة التنظيمية أوجه متعددة وأبعاد أساسية يمكن تحقيقها من خلال أساليب تنظيمية متنوعة. لهذا السبب فإن هذا المبحث سيتناول مفهوم العدالة وأهميتها والأبعاد الأساسية للعدالة التنظيمية وأنواعها.

1.1.2 - مفهوم العدالة التنظيمية: Organizational Justice

تمثل العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية. ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل. إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة. وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي. ففي الحالات التي يرداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي وتنكس سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصورة عامة. وعلى النقيض من ذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة⁽²⁾ ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها "الطريقة التي يحكم

1- Adams, J. S. (1963). "Toward an Understanding of inequity" Journal of Abnormal and Social Psychology 67 PP 422-436

2- ربيع، عاصم محمد، العدالة التنظيمية للمهمة للعامة لإدارة الموارد البشرية (الغرفة مشورت المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006) ص 12-14.

من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانساني⁽¹⁾ أو أنها "تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات"⁽²⁾ وتعتبر العدالة متطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمؤسسات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المؤسسات، وقد أولى أصحاب نظريات الإدارة أهمية كبيرة للمعاملة العادلة وحل الشكاوى في صلب القرار الديمقراطي. وتتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية. وكما هو الحال بالنسبة للمساواة، فإن العدالة التنظيمية مفهوم سبى يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من دراهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المؤسسة⁽³⁾ بمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلاً) قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز ويعكس الفكر السابق مفهوم العدالة. ويأخذ هذا المفهوم في الحسبان الفروق الفردية والنوعية للعاملين ومدى استجاباتهم للعديد من المواقف والقرارات التنظيمية، ولذلك فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عديمها، وبظراً لإختلاف تفصيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة، وطبقاً لهذا المفهوم يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث فئات حسب حساسيتهم للعدالة وهي: ⁽⁴⁾

1- المؤثرون: وهم مجموعة من الأفراد المعطاعين والذين يستمدون رضاهم من تعليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.

2- المساوون: وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معدلات العدالة عند الآخرين. أي أن هذه المجموعة يتردد إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات) وفي حالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).

3- الأثافيون: وهم مجموعة من الأفراد أحياناً بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون المعادلة في صالحهم. وغالباً ما يشعر أفراد هذه المجموعة بالإضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوى هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم. وتأسيساً

1 - Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow". Journal of Management, 6: 399-432

2 - Farh, J. (1997). "Imputes for actions: A cultural analysis of Justice and Organizational Citizenship". Administrative Science Quarterly

3 - Saal, F. E. and Moore, S.C. (1983). Perception of Promotion fairness and promotion candidates' goal fixation". Journal of Applied Psychology 78: 105-110

4 - Houseman, R. c. (1985). "Test for individual perceptions of Job equity: some preliminary findings". perceptual motor skills 61. 1055 - 1064

على ما سبق يمكن القول أن الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية يرجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر. وحتى يصبح مكون العدالة فعالاً فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل. وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل قرارات التعيين والتدريب وتقييم الأداء وإنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل ووضع جداول العمل وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر.

2.1.2- أهمية وأهداف العدالة التنظيمية.

تتبع أهمية العدالة التنظيمية من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي من أهمها ما يلي:-(1)

- 1- سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 2- التواكل الاجتماعي.
- 3- ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء.
- 4- الثقة بالتنظيم ككل.
- 5- كمية الإنتاج وجودته.
- 6- الدافعية.

إن الأفراد والمنظمات التي تتحرى العدالة في أعمالها تسعى لتحقيق أهداف مختلفة وتتمثل تلك الأهداف فيما يلي:-

- أ- فعالية الأداء. Performance Effectiveness
 - ب- تنمية شعور الفرد بالانتماء. Maintenance of a sense of Community
 - ج- الاهتمام بكرامة الفرد وإنسانيته. Individual dignity and humanness
- ومن العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ما يلي:-

- 1- حساسية الفرد للإصناف. Equity Sensitivity
- 2- بيئة العمل. Work Environment
- 3- العلاقات بين الأفراد. Interpersonal relationship

3.1.2- أبعاد العدالة التنظيمية.

بالرغم من أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام يطبق على كافة أنواع المنظمات في كافة الأوقات، ورغم إمكانية التعامل معه على أنه مفهوم أحادي البعد، إلا أن طبيعة هذا المفهوم وأهميته تستدعي بالضرورة أن نتعامل معه على أنه ثلاثي الأبعاد. وبشكل أكثر دقة يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة إلى ثلاثة أبعاد هي:-(2)

1 - <http://www.Hrm-group.com>

2- Niehoff B. & Moorman R. (1993). "Justice as a moderator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior" Academy of Management Journal 14: 547-557

1-عدالة التوزيع، Distributive Justice

2-عدالة الإجراءات، Procedural Justice

3-عدالة التفاعلات، Interactional Justice

أولاً: عدالة التوزيع.

عدالة التوزيع هي "عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل" أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت.⁽¹⁾ وتتعلق عدالة التوزيع بالسَّخَر أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترفيقات. ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارناً مع جهود زملائه. ويؤكد (Organ)⁽²⁾ أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلاً مقارناً بما بذلوه من جهد يمكن أن يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر. وعالياً ما تتكون لدى العاملين رغبة في حل مثل هذا الخلاف. ولهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات - بشكل أفضل - يجب أن يأخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين. فإذا رادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين. ومما سبق يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما:⁽³⁾

أ- جانب مادي (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

ب جانب اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعمل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت. يمكن لإدارة المنظمة أن تعظم الاستفادة من إحساس العاملين بعدالة التوزيع في تحقيق السلوك التنظيمي المتميز من خلال قدرتها على إدارة التبادلات الاجتماعية.

ثانياً: عدالة الإجراءات.

ركزت معظم الدراسات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على محور عدالة التوزيع دون غيره من أبعاد العدالة. ولقد أدى ذلك إلى إهمال بعد مهم من أبعاد العدالة وهو البعد الخاص بعدالة الإجراءات التنظيمية التي تحدد توزيع المخرجات بطريقة تتناسب مع المدخلات التنظيمية. وقد لا يكون من المفالة في شيء القول بأن المحدد الأساسي لإدراك العاملين

1 - W. J. G. S. Pater, R. and Zaubara, M. (2002) "Justice and organizational citizenship behaviors: fair rewards versus fair treatment" The Journal of social Psychology, 142: 1-33

2- Organ, D. W. (1990). "The motivational basis of organizational citizenship behavior" Research in organizational behavior 12: 43-72

3 - Greenberg, (1990) Ibid, PP 399-432

للعادلة التنظيمية هو الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مصموم وبوعية قرار توزيع المخرجات.⁽¹⁾ وتمثل عدالة الإجراءات إبعكاساً لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات.⁽²⁾ وتنعكس عدالة التوزيع أيضاً مدى إبراك العاملين أو إحساسهم بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة وهي- تعكس في نفس الوقت- التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد. ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما تتاح الفرصة للعامل في مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه. وفي مراجعة قام بها (Greenberg, 1990) يمكن تعريف عدالة الإجراءات على أنها " الإجراءات الرسمية العادلة". والأمنلة على هذه الإجراءات هي تلك التي يجرى تصميمها لريادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الإنحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها. إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما:-⁽³⁾

أ- أن يتفق الطرفان، الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.

ب- على الطرف الأول (الإدارة) أن تزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

ونلخص من ذلك أن عدالة الإجراءات تشمل ثلاثة عناصر هي:-

1- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.

2- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.

3 التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع منهم أن يتأثروا بالقرار. ومما سبق يتضح لنا جلياً وجود علاقة ارتباط بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات. وإحساس العاملين بعدالة التوزيع مرتبط -إلى حد كبير- بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت طبقاً لطرق وقواعد إرشادية عادلة وموثوق بها. فعدالة الإجراءات تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع الناتج. ويلاحظ أن العدالة الإجرائية تشمل على جانبين هما:-⁽⁴⁾

1 حليفة، عبد اللطيف، "محددات السلوك التنظيمي في المنظمات العامة" دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة: المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1997، (5): 9-15.

2 - Moorman, R. H. (1991). "The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?" Journal of Applied psychology 75 PP 845-850.

3 Kulk, C. (2001) "Justice in the work place: from theory to practice" Administrative science quarterly 2 Book review.

4 - Greenberg, (1990) Ibid PP 399-432

1- الجانب الأول: هو الجانب الهيكلي والذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل (إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل، والترقية....الح)

2- الجانب الثاني: هو الجانب الإجتماعي والذي يعبر عن إحترام متحدي القرارات وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات. وقد تم تسمية هذا الجانب عدالة التعاملات. أكدت النتائج أن عدالة الإجراءات ساهمت بقدر ملموس في الإختلاف الواضح في رضا العاملين بما يقومون بكثير ما أظهرته عدالة التوزيع.⁽¹⁾ إضافة إلى ما سبق فقد أشارت دراسة (Tang & Baldwin)⁽²⁾ إلى أن كلاً من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تؤثر على الرضا الوظيفي بجميع عناصره والتي تشمل (الأجر، الترقية، النقل، الإشراف....الخ). ويتفق (عريشه)⁽³⁾ مع نفس النتائج من حيث عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تؤثران بشكل معنوي على الرضا عن الدحل من الوظيفة، وإلى أن أثر عدالة الإجراءات يفوق أثر عدالة التوزيع. وفي نفس الاتجاه فقد أكدت دراسة (Folger & Konovsky)⁽⁴⁾ أن عدالة التوزيع كانت أكثر تأثيراً على رضا العاملين عن الأجر من عدالة الإجراءات.

ثالثاً: عدالة التعاملات.

تمثل عدالة التعاملات ثاني مكونات عدالة الإجراءات، وثالث مكونات العدالة التنظيمية، ويشير هذا المصطلح إلى عدالة المعاملة التي يحظى بها العامل لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أوفى تفسير هذه الإجراءات وفي حالات كثيرة فإن الطريقة التي يعامل بها العامل عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن تؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص. ومن هذا المنطلق فإن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلاً. وتعكس عدالة التعاملات أيضاً إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تلك الإجراءات. وتتعلق عدالة التعاملات بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخب القرار، وتعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.⁽⁵⁾ وبذلك عرفها (Hiehoff)⁽⁶⁾ بأنها " تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة

1 Lucia, A. D. and Lepsinger R. (1999) "The art and science of competency models: Pinpointing crucial success factors in organizations. Jossey bass /Pfeffer

2 Tang T. and Baldwin L. (1996) "Distributive and procedural Justice as related to satisfaction and commitment. Advanced management Journal summer 25 -31

3 عريشه، محمد محمد، " أثر العدالة التنظيمية في مجال الدحل من لوظيفة على اتجاهات وسلوك العاملين دراسة تطبيقية، مجله العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، فرع بني سويف، (1994) 8، 190 ~ 242.

4 Folger R. and Konovsky M. A. (1989) "Effects of procedural and distributive Justice on reactions to pay raise decision" Academy of management Journal, 32, 2, PP 115-130

5 Tyler T. R. and Bies R. J. (1990) "Beyond formal procedures: The interpersonal content of procedural Justice" In J. S. Carol (reda) Applied social psychological and organization setting Hills date N. Lawrence Erlbaum. 77-98

6 - Hiehoff, (1993).Ibid. p 565

المعاملة وذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات⁽¹⁾. وتتضمن عدالة المعاملات جانبين هما: -⁽²⁾

1- معاملة الأفراد بواسطة الزملاء.

2- تقييم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها. والتبرير المقبول الذي تدعمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أية مبررات. ومن الاستعراض السابق للأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية يتضح أن تحقيق العدالة التنظيمية عملية سلوكية معقدة، ويرجع هذا التعقد إلى التشابك والترابط الشديد بين تلك الأبعاد بعضها ببعض. إن قبول هذه الحقيقة يضع على إدارة المنظمات الحديثة عبئاً كبيراً إذا ما أرادت أن تحقق مستوى متميزاً من العدالة التنظيمية. وهذا العبء يتضمن جانباً يتمثل في تصميم النظم الإدارية الفادرة على ضمان توفير الدعام الأساسية للعدالة التنظيمية، إضافة إلى تطوير الكفاءات القيادية الفادرة على وضع تلك النظم موضع التنفيذ.

4.1.2- معايير الحكم على العدالة التنظيمية.

يمكن تقسيم معايير الحكم على العدالة التنظيمية إلى مجموعتين هما: -⁽²⁾

أ- المجموعة الأولى: معايير الحكم على عدالة التوزيع.

ب- المجموعة الثانية: معايير الحكم على عدالة الإجراءات.

أولاً: معايير الحكم على عدالة التوزيع.

يمكن استخدام عدة معايير لتحديد ما إذا كانت النواتج عادلة أم لا، وتتمثل تلك المعايير

فيما يلي:-

1- معيار الإنصاف. Fairness

2- معيار التساوي. Equal

3- معيار الحاجة. Need

4- معيار التوافق مع لقانون أو السياسة الاجتماعية Consistent with law or Social Policy.

5- معيار الاتساق مع مكانة الفرد في الحياة. Consistent with Station in Life.

ثانياً: معايير الحكم على عدالة الإجراءات.

يمكن استخدام عدة معايير للحكم على ما إذا كانت إجراءات عملية التوزيع عادلة أم لا، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:-

1 Bies, R.L. and Shapiro, D.L. (1988) "Voice and Justification: Their influence on procedural judgments" Academy of Management Journal. 31, 4. PP 676-685

2 - <http://www.hrm-group.com>

1- معيار توازن مدخلات القرار . Balance of decision inputs

2- معيار توازن قوة القرار . Balance of decision power

3- معيار الضبط. Correctness

4- معيار الثقة. Trust

5- معيار التمثيل. Representativeness

6- معيار القابلية للتصحيح. Correctability

7- معيار الحيادية. Neutrality

8- معيار التفاعل. Interactional

9- معيار الاتصال في اتجاهين. Two way communication

خاتمة.

يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب كما يراها الباحث ومن أبرزها الحاجة إلى التحلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على الديروقرراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تنسجم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية في الأجل البعيد. وبطراً للأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية، فمن المنطقي أن تجرى الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الإنسان داخل المنظمات، ولعل من الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بداياتها نجاحاً محدوداً لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، مما يحتم ضرورة الاهتمام بالعدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التي تؤثر جوهرياً في السلوك التنظيمي.

المبحث الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

تمهيد .

إن موضوع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حظي باهتمام العديد من الكتاب والباحثين وحث العديد منهم على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات، وأشارت الدراسات والأبحاث العديدة إلى النتائج والآثار الإيجابية التي تترتب على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتحسين الأداء الرضا الوظيفي وتقدير الذات والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة وتقليص دوران العمل، ويساعد على إحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات.⁽¹⁾ إلى مواجهة المنظمات لتحديات كبيرة في العصر الحاضر قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعمة إلى مزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل ومن ناحية أخرى فإن موجات العاملين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون أن يسمح لهم بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أنه أصبح يطر إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار نفسية بالعاملين على المدى البعيد. لذا تبين أن المشاركة في اتخاذ القرارات تنبع من رضا العاملين وتنمو بشكل أكبر في المنظمات ذات الإدارة الرشيدة ولتقتهم في عملية المشاركة.⁽²⁾ هذا المبحث سيتناول مفهوم المشاركة وأبعاد المشاركة وطبيعتها، والمداخل وصور المشاركة وأشكالها، ومرايا المشاركة والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

1.2.2 - مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات. Participation in Decision Making

Making

تعد عملية اتخاذ القرارات أكثر من أن يعبر بها المدير وحده، حيث تحتاج إلى جهود كبيرة من الأفراد، فالمدير لا يعمل في عزلة بل تتأثر قراراته بأراء وأفكار الآخرين المحيطين به ولطبيعة البيئة التي يعمل بها.⁽³⁾ ولهذا يجب على المدير أن يعتمد إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كلما كلفت العرصه مهية لذلك. أثبتت الدراسات أن اشتراك الأفراد في صياغة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم، إنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل، وتأخذ صور المشاركة في اتخاذ القرارات أشكالاً متعددة تتراوح بين الحرية والأوتوقراطية.⁽⁴⁾ يمكن تعريف المشاركة في اتخاذ القرارات على أنها "الإشتراك أو على

1 - ربيع، حسين، أثر تعلم لتخصيص في عملية اتخاذ القرارات، كاسية للدراس العليا والبحوث الاقتصادية، طرابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، 2005، ص 54

2 - لوصي، فواد، "المشاركة في اتخاذ القرارات"، مجلة الإدارة، المجلد 22، العدد الثاني 1989، ص 90-91

3 - الفاعوري، رقيب، تحليل أسباب الخلل في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية العربية - دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار، المؤتمر الثاني للإدارة العربية، القاهرة، نوفمبر، (200)، ص 1-25.

4 - كعبور، محمد محمد، الصراع سببه ونتائجه، مع التطبيق على القطاع المصرفي، المؤتمر الثاني للإدارة العربية، القاهرة، نوفمبر، (2001)، ص 1-32

الأقل تقاسم التأثير في اتخاذ القرارات بين الرئيس والموظفين⁽¹⁾. ويشير هذا التعريف إلى الدرجة التي يرغب فيها المدير للسماح بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار. وتعني المشاركة إنهماك (Involvement) والعاملين ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم بالمسؤولية عنها، وهذا يعنى أن المشاركة تتضمن الإنغماس والمساهمة والمسؤولية⁽²⁾. وتعرف المشاركة في اتخاذ القرارات أيضاً على أنها عبارة عن " تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية⁽³⁾ ومن جهة أخرى يرى (Ryan) بأن المشاركة في اتخاذ القرار هي منح الفرصة للموظفين في التأثير في القرار، من جاسين: مشاركة محدودة بالهيكل التنظيمي (التمثيل في اللجان، تصميم المنظمة والأدوار)، ومشاركة في العمليات (أسلوب الإدارة، الثقافة، التفاعل)⁽⁴⁾. وهكذا فهي تشمل على كل من المشاركة والإنهماك، كذلك اعتبار المشاركة مسألة متصلة بتقاسم القوة ووجهات النظر في تحديد السياسات الفرعية، وتمنح الهيكل الرسمية والتشريعات الفرص على حافية منح الأذن بالمشاركة في اتخاذ القرارات وجعل ذلك مطلباً شرعياً لبيان الرأي. وللعملية الاجتماعية الأثر الحاسم في عملية المشاركة الحقيقية، وتشير العملية الاجتماعية إلى التفاعل بين الأفراد والجماعات والتركيز على النوعية بالإضافة إلى مدى أو تركيبة هذا التفاعل ويشير (العامري والغلبى)⁽⁵⁾ إلى أن التحديات الكثيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر بسبب زيادة تعويد بيئة الأعمال وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، قد أدت إلى زيادة الحاجة لمشاركة الموظفين في تلك العملية وذلك لتمكينهم من الفهم الجيد وزيادة حماسهم والتزامهم في تنفيذ هذه القرارات⁽⁶⁾. تلحق عملية اتخاذ قرار عالٍ النوعية في مقدمة الاهتمامات لأي منظمة، وتعتمد أهمية هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية اتخاذ القرار. ويمكن للمديرين من استخدام المشاركة للحصول على نوعية عالية من القرارات من خلال تحقيق تعاون الموظفين بالإضافة إلى التزامهم بهذه القرارات⁽⁷⁾. تتضمن عملية اتخاذ القرار مسألتين أساسيتين، تتعلق الأولى بالأطراف المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وهل أن قرار الموظفين رسمي أو غير رسمي؟ أو أن القرار اتحد

1 - Nickels, W. G., et al (1991) Understanding Business, New York, Mc Gran- Hill P 456.

2 - p. Koopman and A. Wierdama: participative management. INP Doenta, H. Thurn and c. De Wolff (Eds), A hand book of work and organizational psychology personal psychology Vol. 3 Press, Hove 1988, PP 297-324.

3 - حريم، حميد، "مبادئ الإدارة الحديثة"، النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، الطبعة الأولى (عمان: دار حامد، 2006)، ص 96.

4 - B. Scott, hadd A. Travagone, decision making task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment Journal, vol, 27, No, 5 (2006) PP 399-414.

5 - العامري صالح، الغلبى طاهر، "الإدارة والأعمال" (عمان: دار وائل، 2007)، ص 310.

6 - K. Wang, And S. Cetge. " Trust and Decision making: Are managers Different in the people's republic of China and Australia? Cross Cultural management, Vol, 9 No 1 2002, PP 30-45

7 - F. Heller, E. pusik, G. Struss, and B. Wilbert. Organizational participation: Myth and reality (New York: Oxford university press (1998)

بشكل متصل مع المرووسين؟ أما المسألة الثانية، فتتعلق بالدرجة التي يمكن للمرووسين التأثير فيها على القرار. ⁽¹⁾ هاتان القصيتان ترتبطان بنوعية المشاركة وحجمها في اتخاذ القرار، والتي تؤمن بها نظرية العلاقات الإنسانية، والتي تخص المشاركة في اتخاذ القرارات. كما وتتفق مع نظرية الموارد البشرية للمشاركة في اتخاذ القرار. وهناك من يؤكد على أن درجة الارتباط بنظرية العلاقات الإنسانية للمشاركة في اتخاذ القرار يدل صمياً على أن المشاركة في القرارات ذات العلاقة بالقضايا التنظيمية الروتينية يريد من رضا العاملين وتعاونهم. ⁽²⁾ ومهما يكن شكل المشاركة المختارة، وكم هي درجة تأثير المرووسين في القرار، فإن المديرين يلعبون الدور الأساس في تحديد الدرجة الحقيقية لإنهماك المرووسين في عملية اتخاذ القرار. ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على توافر عاملين جوهريين ⁽³⁾:-

أ- رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

ب- إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة من حلال إحترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات. كما أثبتت دراسة (Nickleles) ⁽⁴⁾ أن إشراك العاملين في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل. كما تشير المشاركة إلى مساهمة فعالة للمشاركين في اتخاذ القرار والذي يؤثر بشكل مباشر في حقل العمل، والاهتمام الأكبر في هذا السياق هو الانجاز الواقعي للوظائف والسلطات في عملية اتخاذ القرار عن طريق المديرين الذين تتأثر مسؤولياتهم بالخيارات الموجودة في مستويات عالية للإدارة. ⁽⁵⁾

2.2.2- أبعاد فهم طبيعة المشاركة.

1- المدى: تختلف نظم المشاركة طبقاً للمدى أو النطاق الذي يشارك فيه العاملين، هذا المدى قد يكون أقل ما يمكن عندما يشارك العاملين في القرارات المباشرة أو الدنيا فقط والتي تهمهم مباشرة. بينما يكون المدى أكبر ما يمكن عندما يسمح للعاملين بالمشاركة في القرارات الإدارية العليا والتي تعتبر فعلاً من سلطة الإدارة وليس من سلطة العاملين، وقد يختلف المدى حسب نوعية القرارات التي تغطيها المشاركة، كما يمكن أن نصنف المشاركة طبقاً للمدى للتقسيم التالي:- ⁽⁶⁾

1- K. Wang, "Trust and decision making styles in Chinese Township-Village Enterprises" Journal of management psychology, Vol. 18, No. 6, (2003), PP. 541-556.

2- Parys M. 2003, "staff participation in the Belgian public sector reform" The international Journal of public sector.

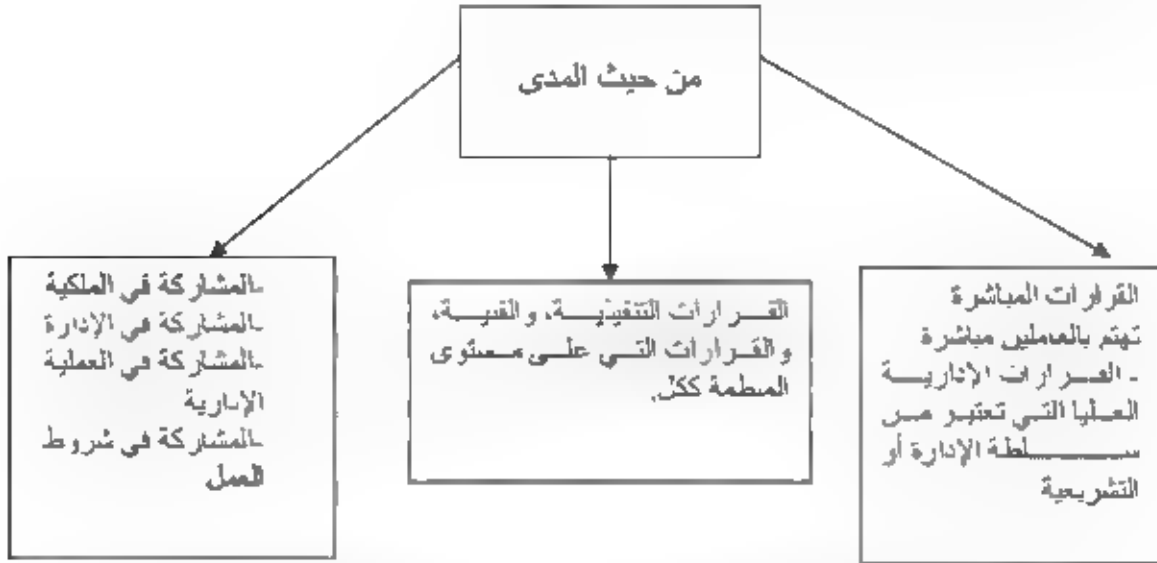
3- لربدي، هني أحمد، أصول الإدارة، (القاهرة: مكتبة عن شمسة، 1995) ص 312.

4- Nickleles, W. G. et AL, (1999) Ibid

5- العروى، خليل محمد، إدارة بحاج العول لإداري، الطبعة الأولى (الأردن: عمان، مركز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006) ص 170.

6- كامل، مصطفى، "إدارة للموارد البشرية"، (القاهرة: لشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994) ص 421.

- أ- المشاركة في الملكية.
 - ب- للمشاركة في الإدارة.
 - ج- المشاركة في العملية الإدارية.
 - د- المشاركة في شروط العمل والاستخدام.
- وتعتبر المشاركة في ملكية المنظمة هي أعلى أنواع المشاركة من حيث النطاق والمدى.
- والشكل التالي يوضح بظم المشاركة من حيث المدى الذي يعطيه:-



شكل رقم (3) يوضح بظم المشاركة من حيث المدى الذي يعطيه

المصدر: كامل، مصطفى مصطفى، 'إدارة الموارد البشرية'، (الطبعة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994) من 421.

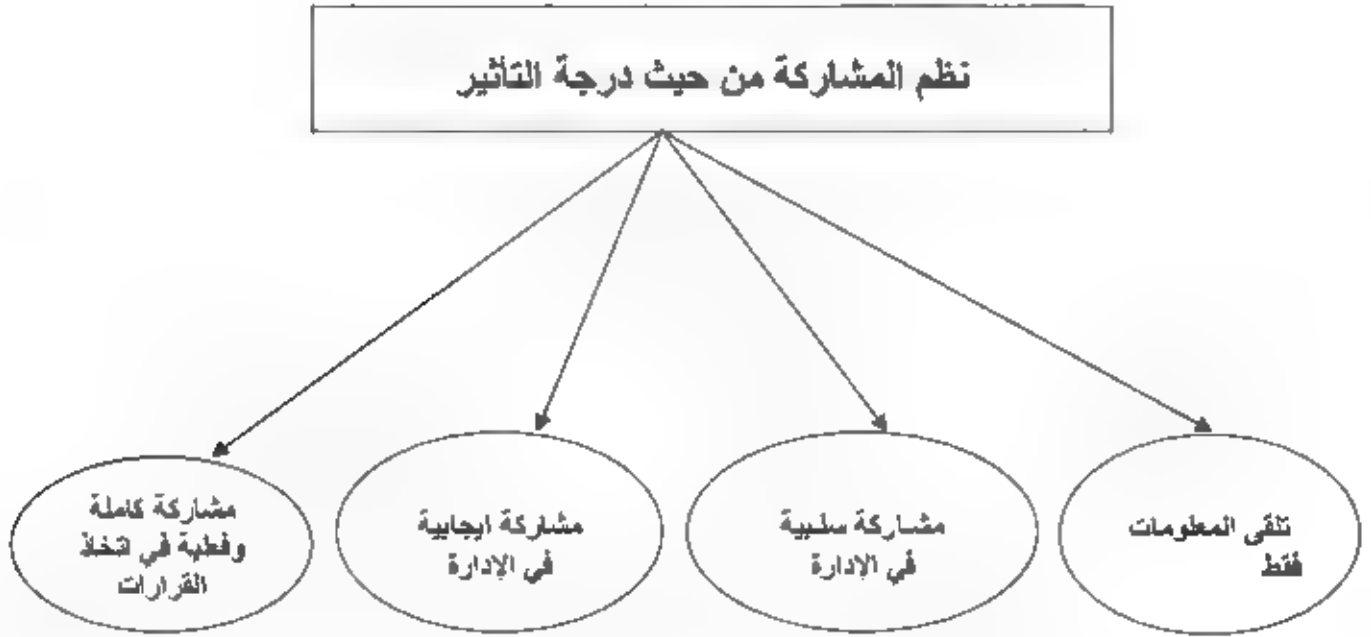
1- التأثير.

يتم البحث في درجة التأثير التي تتحقق للعاملين على القرارات الإدارية في المنظمة، وهذا يتراوح بين أن يكون لهم الحق فقط في تلقي المعلومات التي تدور من حولها، وهذا يوضح تأثير شبه كامل للإدارة وليس للعاملين، وعلى النقيض عندما يشترك العاملون أو من يمثلهم في اتخاذ القرارات (جنوبينسون) أوضح أن هناك أربعة أنواع من الأنظمة حسب درجة التأثير:-⁽¹⁾

- أ- حق العامل في تلقي معلومات عامة.
- ب- مشاركة سلبية في الإدارة. "الأفراد الذين يبدوون استياء من أداء أعمالهم فتكون مشاركتهم سلبية في إنجاز الأعمال ودافعيتهم نحو العمل ضعيفة".
- ج- مشاركة إيجابية في الإدارة.

1- نفس للمرجع الأخير، من، 424.

د- مشاركة كاملة وفعلية في اتخاذ القرار .



شكل رقم (4) يوضح نظم المشاركة من حيث درجة التأثير

المصدر: كامل، مصطفى مصطفى، 'إدارة الموارد البشرية'، (الهدرة: شركة العربية للنشر والتوزيع، 1994) ص 422.

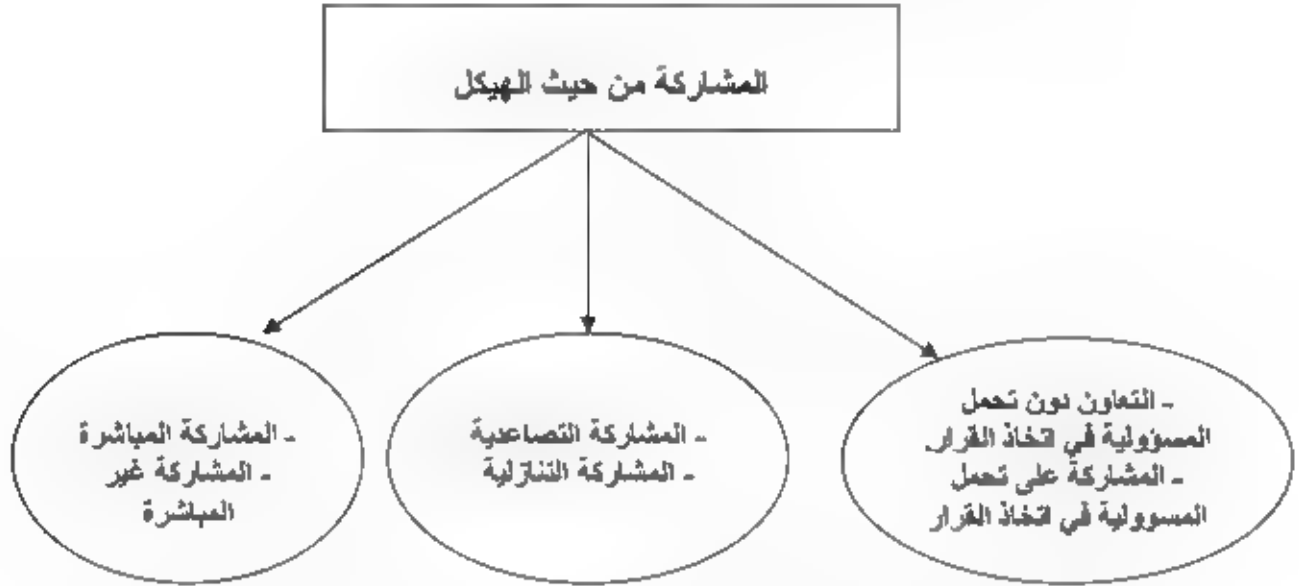
2-الهيكل Structure

يمكن التمييز بين أنظمة عديدة للمشاركة على أساس نوعية الهيكل أو البناء الخاص بالمشاركة (بلامبرج) (Blumberg) أوضح أنه طبقاً للهيكل يمكن أن نجد أقل درجة من المشاركة وهي التعاون بدون مسؤولية عن القرارات. أعلى درجة من المشاركة عندما يكون هناك تحمل لمسؤوليتها، النظام الأول عندما يكون دور العاملين قاصراً فقط على التعاون مع الإدارة وبدون تحمل مسؤولية عن اتخاذ القرارات، والنوع الثاني وهو مشاركة فعلية في اتخاذ القرارات وطبقاً لنوع هيكل النظام يمكن أن نفرق بين ما أسماه (ولكر) (Walker) المشاركة التصاعدية والتشاركية ويتحقق النوع الأول عندما يكون للعاملين الحق والفرصة في التأثير على القرارات على أعلى المستويات الإدارية بينما يقصد بالمشاركة التشاركية أن دور العاملين لا يتعدى اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم فقط. وهناك تقسيم آخر طبقاً لمعيار الهيكل الحاص بأنظمة المشاركة وهو:-

أ-المشاركة المباشرة.

ب- المشاركة غير المباشرة.

ويقصد بالمشاركة المباشرة مشاركة فعلية من جانب العاملين أنفسهم في اتخاذ القرارات، والمشاركة غير المباشرة مشاركة عن طريق التمثيل وإصدار القرارات عن طريق ممثلين وليس عن طريق العاملين أنفسهم.



شكل رقم (5) يوضح نظم المشاركة من حيث الهيكل. نرى المرجع الأخير ص 424.

3.2.2- مداخل المشاركة في اتخاذ القرارات.

هناك العديد من المداخل لتقييم المشاركة وتنفيذها في اتخاذ القرار، فمنهم من يحددها

بثلاثة أبعاد وهي: (1)

1- التأثير الرسمي مقابل للتأثير غير الرسمي.

2- التأثير المباشر مقابل التأثير غير المباشر.

3- درجة التأثير.

وهناك من يقيم المشاركة في اتخاذ القرار على أساس المستوى، من حيث كثرة المشاركة أو قلتها، في حين أن هناك من يقيم المشاركة على أساس الاستخدام والتعاون الإشرافي لحل المشكلات وتكامل عملية اتخاذ القرارات. إن أحدث أنواع التقييم هو المقترح من قبل (Black & Gregresen) ⁽²⁾ واللدان يقترحان نموذجاً مركباً ومتعدد الأبعاد للمشاركة في اتخاذ القرار مكون من ستة أبعاد هي: المعقولة Rationale، الشكل Form، الهيكل Structure، موضوع القرار Decision Issue، المستوى Level، ومدى المشاركة في العمليات Range of Participation in the Processes. ويشير (العامري و الغالبي) ⁽³⁾

1 - B. Scott - Ladd, A. (2006) "Travphone, and V. Marshall. OP Cit

2 - J. Black and H. Gregresen " Participative Decision making: An Integration of multiple dimensions" Human relations, Vol, 50, No. 7 (1997) PP 859-879

3 - العامري، صليح، الغالبي، لطيف، "الإدارة والأعمال"، مرجع سبق، ص 311-312

إلى إمكانية الرئيس من تحديد مقدار مشاركة المرووسين في عملية إتخاذ القرار . واتخاذ يتم بعد دراسة مايلي:-

- 1- مدى أهمية القرار .
- 2- الالتزام بالتنفيذ عند المشاركة في اتخاذ القرار .
- 3- خبرة الرئيس .
- 4- دعم المرووسين للأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها .
- 5- خبرة المرووسين .

4.2.2- صور المشاركة وأشكالها.

من أهم صور، أشكال المشاركة هي:-

1- اتخاذ القرارات عن طريق اللجان.

تمثل اللجان أحد أشكال أو صور المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، ويبرر شيوع استخدام هذا الأسلوب في اللجان الدائمة والمؤقتة للمجالس التشريعية ومجالس الجامعات والكليات، ويتميز هذا الأسلوب الجماعي الذي يقوم على الاستعانة بالخبرات المخصصة لحل المشكلة محل القرار من جهة، وتوزيع مسؤولية اتخاذ القرار على عدد من الأفراد هم أعضاء اللجنة المكلفة باتخاذ القرار من جهة أخرى وفي ذلك تحفيز من عبء المسؤولية على المدير متخذ القرار.⁽¹⁾

2- اتخاذ القرارات عن طريق مجالس الإدارة.

من المهام الرئيسة التي تقع على عاتق مجالس الإدارة في منظمات الأعمال والشركات التابعة للقطاع العام اتخاذ القرارات في الأمور التي يصعب فيها تفويض السلطة إلى الآخرين، وذلك من خلال إسهام جميع أعضاء مجلس الإدارة بجهودهم لجعل عملية اتخاذ القرارات تتم بأعلى درجة من الكفاءة.

3- للتشاور المشترك.

يعد هذا الشكل -على الأرجح- أكثر أشكال مشاركة العاملين شيوعاً، فلي ذلك يتمثل في إخبار الرئيس العاملين بأمر القرارات والحطط وبوايا المنظمة حتى يتعرف على آرائهم ويقيس مشاعرهم ويدرس الإقتراحات، وعادة ما تأخذ العملية الفعلية شكل لجنة للتشاور المشترك.

5.2.2- مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات.

أهم هذه المزايا هي:-

1 - كشمس، نوبه، " القيادة الإدارية"، (عمان: الأردن، دار النشر لشركة العربية للنشر، 1999) ص 218.

1- إن إشراك العاملين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية صنع القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بأقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تهم نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم، ومن خلال هذه المشاركة يطلع العاملون على مشاكل التنظيم، ويتفهمون الأسباب الداعية للتعبير عند حصوله فلا يكون مفاجئاً لهم ويشركون في وضع الحلول للمشاكل الإدارية.

2- إن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم، والقيادة الديمقراطية من خلال تأثيرها التوجيهي على العاملين وجعلهم للإستجابة لتوجيهاتها والتشاور معهم بشأن خطط العمل وسياساته، وتساعد على حل المشكلات الإدارية ونقل من اعتماد العاملين على قيادتهم نتيجة لتزايد إحساسهم بالمسؤولية وتفهم لأهداف التنظيم.

3 المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للقائد التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد.⁽¹⁾

4- إن المشاركة من جانب العاملين لها مزايا وفوائد عديدة تتمثل من ناحية شعورهم بأهميتهم داخل المنظمة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها في القضاء على المشاكل التي اعترضت طريق المنظمة.

5- تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

6.2.2- العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية إلى أربعة عوامل رئيسية تندرج تحتها عوامل فرعية هذه العوامل هي: عوامل إحصائية، وعوامل تنظيمية، وعوامل بيئية، وعوامل ضغوط المديرين.⁽²⁾

أولاً: العوامل الإنسانية.

ومن أهم العوامل الإنسانية التي لها دور في التأثير على رشد القرار وسلامته مايلي:-

1- المدير متخذ القرار.

2- المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير.

3- الرؤوسون وغيرهم ممن يمسهم القرار.

1- بسوي، عبد العلي عبد الله، "اصول علم الإدارة العامة"، (إسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1999) ص 302.

2- العروى، حليل محمد، "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، مرجع سبق، ص 194-208.

ثانياً: العوامل التنظيمية.

وأهم هذه العوامل ما يلي:-

1 القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار وتتمثل هذه القوى

فيما يلي:-

أ- نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية.

ب- طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها.

ج- نوع القرار وأهميته.

د- مدى ملائمة الظروف البيئية.

2- الاتصالات الإدارية.

3- التفويض واللامركزية الإدارية.

4- نطاق التمكن (الإشراف).

ثالثاً: العوامل البيئية.

وأهم العوامل البيئية التي تؤثر على القرارات الإدارية مايلي:-

1- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة.

2- إنسجام القرار مع الصالح العام.

3- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية.

4- النصوص التشريعية.

5- التقدم التكنولوجي.

رابعاً: عوامل ضغوط المديرين.

يمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها المديرين وتؤثر على قراراتهم إلى نوعين:

الضغوط الداخلية، والضغوط الخارجية:-

1- الضغوط الداخلية:

وهذه الضغوط تتمثل في ضغوط الرؤساء، وصعوبات التنظيمات غير الرسمية، ومراكز

القوى، وقصور نظم المعلومات والبيانات، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، أهم

هذه الضغوط مايلي:-

أ- ضغوط الرؤساء.

ب- ضغوط التنظيمات غير الرسمية.

ج- ضيق الوقت لدى المدير، واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف

معيبة (Decision Under Pressure).

2- الضغوط الخارجية.

وأبرز هذه الضغوط والتي تؤثر في توجيه قرارات المدير أو تحد من فاعليتها:-

أ- ضغوط الرأي العام.

ب- الضغوط الاقتصادية.

ج- الضغوط النابعة من علاقات المدير الشخصية والاجتماعية خارج نطاق العمل.

د- الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة المركزية.

خاتمة.

يرى الباحث بأن المشاركة في اتخاذ القرار هي منح الفرصة للعاملين في التأثير في القرار، وأن التحديات الكثيرة التي يواجهها المنظمات في العصر الحديث بسبب زيادة تعقيد بيئة الأعمال وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار قد أدت إلى زيادة الحاجة لمشاركة العاملين في تلك العملية، وذلك لتمكينهم من العزم الجيد وزيادة حماسهم والتزامهم في تنفيذ هذه القرارات. وتأتي عملية اتخاذ القرار عالي النوعية في مقدمة الاهتمامات لأي منظمة، لذا تعتمد أهمية هذه العملية على كفاءة عمل المديرين خلال عملية اتخاذ القرار للحصول على نوعية عالية من القرارات بين العاملين بالإضافة إلى التزامهم بهذه القرارات.

المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية

الالتزام التنظيمي

تمهيد.

إن من أهم العوامل الرئيسية لنجاح أي تنظيم وفعاليتته هو وجود الطاقات الإبداعية من الأفراد العاملين فيه، حيث يعتمد نجاح هذه التنظيمات وفعاليتها وكفاءتها على مدى استعداد هؤلاء العاملين للعمل بكفاءة ودقة وإتقان من أجل نجاح هذا التنظيم، لهذا فإن فاعلية العاملين لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير فحسب بل تعتمد بقدر أكبر على درجة ومستوى التزام هؤلاء العاملين بالتنظيمات التي يعملون بها.⁽¹⁾ لذا تحاول الإدارة في التنظيمات الحديثة بفنر الإمكان تنمية العلاقة بين التنظيم والعاملين المنتمين إليه وذلك بهدف استمرارهم فيه وخاصة الذين لديهم مهارات وخبرات هامة، كما تهدف أيضاً إلى تنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم.⁽²⁾ ويهدف هذا المبحث إلى التعرف على ماهية الالتزام التنظيمي وطبيعته ولتحقيق هذا الهدف سيتم تناول النقاط التالية:-

أولاً: المفهوم العام للالتزام.

ثانياً: مفهوم الالتزام التنظيمي.

ثالثاً: أنواع الالتزام التنظيمي.

رابعاً: تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد والمنظمة.

خامساً: مداخل تنمية الالتزام.

1.3.2 - أولاً: المفهوم العام للالتزام.

يُعد مفهوم الالتزام من أكثر المفاهيم إنتشاراً بشكل عام، إلا أنه لم ينل من الاهتمام الكافي من جانب المختصين في مجال العلوم الإنسانية كما أنه كغيره من مفاهيم العلوم الإنسانية يعترضه كثير من الخلط والتضارب. فهنا من يرى الالتزام بأنه عضوية الفرد في الجماعة أي ضرورة أن يكون الفرد جزءاً من الجماعة، أما الارتباط فيحضع للسعي العلم للفرد نفسه، وهناك من يرى ضرورة اشتغال الالتزام على الجانبين أي كون الفرد جزءاً من الجماعة وارتباطه بها في الوقت نفسه.⁽³⁾

1 العمري، عبد الله، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وصمود للعصب على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية المجدد (6)، العدد الأول، 2004، ص 119

2 خطاب، عبيدة السيد، الإنتماء التنظيمي والرضا عن العمل دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، العدد (13) جامعة الملك سعود، الرياض، 1998، ص 50.

3 السيد، محمود محمود، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخصيص حجم العمالة دراسة مطبوعة على شركات قطاع الأعمال الصناعي، المجلة العلمية للاقتصاد والمجرفة، كلية التجارة بجامعة عين شمس، العدد الثاني، 2002، ص 430-429

2.3.2 - ثانياً: مفهوم الالتزام التنظيمي. Organizational Commitment

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لما له من أثر فعال في استمرارية العمالة، واستقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وريادة رصاهم.⁽¹⁾ وقد عرفت (خطاب) الالتزام التنظيمي بأنه "اعتقاد قوى وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها.⁽²⁾ ومن أبرز التعريفات التي استخدمت على نطاق واسع في الدراسات السابقة، فقد عرفوا الالتزام التنظيمي على أنه "قوة ارتباطية تتعلق بإدماج الفرد واستغراقه في منظمته الخاصة.⁽³⁾ ويذكر (لوثافز) عدة تعريفات للالتزام التنظيمي ومن بينها:-

- 1- أن الالتزام التنظيمي يعنى الرعة الشديدة لدى العامل بالنقاء عصواً في منظمة معينة.
- 2- الرغبة في ممارسة مستوى عالٍ من الجهد لصالح المنظمة.
- 3- إعتقاد محدد وقبول لقيم للمنظمة وأهدافها.

وبمعنى آخر فإن هذه التعريفات تتعلق بمواقف العاملين والالتزامهم لمنظماتهم باعتبار الالتزام عملية مستمرة يعبر من خلالها أعضاء المنظمة عن اهتمامهم بمنظمتهم واستمرار نجاحها.⁽⁴⁾ وتأسيساً مما ذكر فإن الباحث يرى أن الالتزام التنظيمي " هو درجة إدماج الفرد بالمنظمة ورغبته واهتمامه بالاستمرار فيها، إذا الالتزام التنظيمي هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينها ويترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام واستمرار المنظمة والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

3.3.2 - ثالثاً: أنواع الالتزام التنظيمي.

يفرق (هيرسكوفيتش) بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهي:-

- 1- الالتزام العاطفي. Affective Commitment
- 2- الالتزام المستمر / المحسوب Continuanace Commitment.
- 3- الالتزام الأخلاقي. Normative Commitment

1 - نفس المرجع الأخير من ص 429-430.

2 - خطاب عيدة السيد، الانتماء التنظيمي والرصد عن العمل، مرجع سابق ص، 53.

3 - سليمان، أحمد عيسى، تأثير للصعوبات الوظيفية على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على مشفى جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، 2004، ص 78

4 - نفس المرجع السابق ص 82.

فالالتزام العاطفي يعتمد على الارتباط العاطفي للعامل في المنظمة التي يعمل بها. وبالمقابل فإن الالتزام المستمر / المحسوب ينشأ عندما يستمر العامل في المنظمة نتيجة قناعته الوانمة فيما يتعلق بتكلفة تركه العمل فيها. حيث يبقى في المنظمة عندما يتوصل إلى قناعة بأن عمله في مكان آخر سيكون أكثر من بقاءه في منظمته الحالية. أما الالتزام الأخلاقي فهو يشير إلى الالتزام المستوجب أو الأخلاقي للعامل بالبقاء في المنظمة وهو ينتج عن شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه ولذا فهو منير لها بالعمل معها⁽¹⁾ وتختلف آثار هذه الأنواع من الالتزام التنظيمي على تصرف العاملين خلال ممارستهم لأعمالهم، فالعامل الذي يسود لديه الالتزام العاطفي ستكون شدة التزامه الوطيفي أكبر مما يتطلبه موقعه الوطيفي، وذلك لمساعدة منظمته في تحقيق أهدافها، ويكون معدل غيابه عن العمل أقل، كما يبدى دافعية أقوى ومواطنة تنظيمية (Organizational Citizenship) أما الالتزام المستمر فهو يرتبط سلباً بالأداء حيث يعد العاملون أكبر ما يطلب منهم فقط، ويكون لديهم مستوى عالٍ من الغياب ودافعية أقل⁽²⁾.

4.3.2- رابعاً: تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد والمنظمة.

1- تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد.

تنقسم آثار أو نتائج الالتزام التنظيمي على الفرد إلى قسمين:-

القسم الأول: ويمثل في آثار الالتزام التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل تنقسم

هذه الآثار إلى نوعين هما: الآثار الإيجابية والآثار السلبية.

فالآثار الإيجابية تتمثل في أن الالتزام التنظيمي يقوى رغبة الفرد في الاستمرار في العمل و في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي يعكس على رصاه الوطيفي، و رصاه الفرد يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق تلك الأهداف. وكذلك فإن آثار الالتزام التنظيمي تنعكس حتى على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد ذو الالتزام التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من السعادة والراحة والرصاه خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية. أما الآثار السلبية فإن الالتزام التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله⁽³⁾.

1 - L. Herscovitch & P. Meyer, Commitment to organizational change: Extension of a three-component model Journal of Applied psychology, Vol. 87, (2002), P. 474

2 - S. L. Meshine Canadian organizational Behavior 5th Edition Toronto Mc Graw Hill reason (2001), P. 169

3 - سلومس، أحمد عيسى، "تأثير الضغوط الوظيفية على إلتزام التنظيمي"، مرجع سابق، ص 82.

القسم الثاني: فيتمثل في اثار الالتزام التنظيمي على المسار المهني للفرد. فالعامل ذو الالتزام التنظيمي المرتفع يكون مجدداً في عمله وبالتالي يكون أسرع تقدماً في المراتب الوظيفية، كذلك فإن الالتزام التنظيمي المرتفع يجعل العامل أكثر إخلاصاً وإجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة ثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه وأدائه المتميز.⁽¹⁾

2- تأثير الالتزام التنظيمي على المنظمة.

يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية المنظمات وكفاءتها لما له من تأثير على أداء العاملين وإيمانهم بأهداف المنظمة، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مفومات الإبداع الوظيفي ويرجع كثير من باحثي الإدارة ومطريها تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد الياباني العامل في هذه المنظمات. فالمشاركة والإحترام جعلاً من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات، والعامل الياباني يعطى الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته وهذا التفوق في أداء المنظمات حدي بالكثير من الدراسات العلمية إلى الكشف عن علاقة الولاء التنظيمي المرتفع بالثقافة التنظيمية والأسلوب التنظيمي في المنظمات اليابانية.⁽²⁾

5.3.2- خامساً: مداخل تنمية الالتزام التنظيمي.

ويقصد بها مداخل جذب الولاء التنظيمي للعاملين وريادته، وهذه المداخل يتوجب على أي منظمة إتباعها ومنها:-⁽³⁾

1- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة.

عند كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم، فإذا أشبع تلك الحاجات بمساعدة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم الالتزام التنظيمي.

2- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار.

حيث يزيد الالتزام التنظيمي كلما كانت الأهداف التي يسعى إليها التنظيم واضحة لكي يستطيع الفرد فهمها والسعي لتحقيقها وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

1- خطاب، عبدة السيد، "الإلتزام التنظيمي والرضا عن العمل"، مرجع سابق، ص 74.

2- السيد، محمود محمد، تأثير التمكن والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين"، مرجع سابق، ص 203.

3- نفس المرجع السابق، ص 203.

3- إيجاد نظام مناسب للحوافز.

يعبر الحافز عن تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الساقصة وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها لذلك فإن توافر قطعة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وزيادة معدلات الإنتاج.

4- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي.

يقصد بالمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها الأفراد وكما يفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا مواقفهم وإتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة لئمتهم للمنظمة، والأساس أن يعي كل من العاملين والمنظمات لمناخ تنظيمي جيد يكون لصالح الطرفين.

خاتمة.

الالتزام التنظيمي يريد من ارتباط الفرد بعمله، ويجعله يبذل جهوداً لإنجازه ويبدي رغبة قوية في النقاء فيه والاستمرار لفترة أطول والتميز في الأداء بما يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل والغياب أو ترك العمل أو الشعور بالإحباط. يتضح مما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية، يعتقد الباحث أن هذه التعاريف في معظمها يسودها اتفاق عام مشترك وهو أن: الالتزام هو درجة اندماج الفرد بالمنظمة ورغبته واهتمامه بالاستمرار فيها. وهذا الاتفاق يؤكد أن الالتزام التنظيمي ينبع من إرادة الفرد واختياره وليس قسراً يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة⁽¹⁾. كما يعرفها (Park) على أنها " تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي"⁽²⁾. أما (Alvesson) فيعتقد بأن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن " نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعد في المحافظة على عضويتهم في العمل وفي منظماتهم.⁽³⁾ ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية، فيرى الباحث أن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك من تلك التعاريف المختلفة للثقافة. ويمكن إعطاء تعريف للثقافة التنظيمية بأنها " القيم والافتراضات، والأخلاقيات وأماط السلوك المقبولة للأفراد لمساعدتهم في حل المشكلات وتعليمها للعاملين الجدد ". ويتفق الباحثون بخصوص الثقافة التنظيمية بأنه مفهوم يتصف بالعي والفعالية والتعقيد وتتطور الثقافة التنظيمية وتظهر للوجود بشكل مختلف في المنظمات المختلفة، ولا يمكن لأحد القول بأن أحد هذه الثقافات هو الأفضل من الأنواع الأخرى، وذلك لأن لكل ثقافة سماتها التي تميزها عن الثقافات الأخرى، ويعني ذلك عدم وجود ثقافة مثالية ولكن يمكن القول بأن هناك ثقافة جيدة⁽⁴⁾ كما يعنى ذلك عدم وجود صفة عامة لإدارة الثقافة لأي منظمة رغم وجود مداخل محددة. ويتم تطوير الثقافة التنظيمية بمرور الوقت وعادة ما تكون جذورها عميقة، كما توصف بصعوبة تغييرها، وعندما يكون هناك ضعف في المنظمة أو أن دعم الثقافة يكون ضعيفاً يمثل ذلك فرصة لإمكانية تغييرها. إذ ليس من السهل تغيير اتجاهات الأفراد وما يحملوه من أفكار لفترات طويلة، ولهذا فإن للثقافة التنظيمية تاريخها وهيكلها وقدرتها على البقاء دون تغيير لأطول وقت رغم مجيء العاملين وذهابهم.⁽⁵⁾ ويعتقد (Riad) بأنه ليس من السهل تعديل الثقافة وأن فعاليتها القوية تبدو عندما يكون هناك نوعان مستقلان من الثقافة التي هي تماس معلق مع بعضها، ويحصل ذلك في حالة اندماج منطمتان مع بعضهما.⁽⁶⁾

1- Y. Chuang, R. Church, and J. Z. Jia, 2004, "Organizational Culture Group Diversity and Extra-Group Conflict" Team performance management, Vol, 10, No. 1/2 PP 26-34

2- H. parko, V. Ribriero, and W. Schalte, "Critical Attributes of organizational Culture promote knowledge management Implementation Success" Journal of knowledge management, vol. 8 No 3, 2004 PP 106-117

3- M. Alvesson, understanding organizational Culture. (London. Sage, 2002)

4- E. Ogbornna and L. Harris, " Developing internet operations and subculture dynamics An exploratory study". Journal of organizational change Management Vol,20,3,(2007). PP 388-408.

5- M. Orgonora, " Change in Romanian organizations: A management culture Approach " Journal of organizational change management, Vol, 19 No 6, (2006). PP 747-752

6- S. Riad, of mergers and culture "What Happened to Shared values and Joint Assumptions" Journal of organizational change management, Vol, 20 No. 1 (2007), PP 26-43

2.3.2- ثانياً: عناصر الثقافة التنظيمية.

1- القيم التنظيمية. Organizational Values

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، مهم أو غير مهم....الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء وإحترام الآخرين... الخ.⁽¹⁾

2- المعتقدات التنظيمية. Organizational Beliefs

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي ولأن ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية. Organizational Norms

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأب في نفس المنظمة.

4- التوقعات التنظيمية. Organizational Expectations

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعنى مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد للعامل النفسية والاقتصادية.

3.3.2- ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية.

تأتى أهمية الثقافة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في اتخاذ جميع القرارات. إن ما هو موجود داخل الثقافة هي القيم الأساسية والتي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة والتي تحتاج منهم إلى التحدي، وتُملى هذه القيم سياسة حل المشكلات في الحالات الاعتيادية، وكذلك الاقتراب في تلك من الحالات غير الاعتيادية.⁽²⁾ إضافة إلى ذلك فالثقافة التنظيمية تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.⁽³⁾ تعتبر الثقافة التنظيمية أحد

1 - الفاعوري، رفعت عبد الحليم، إدارة الإدخ التنظيمي" مرجع سابق ص ص. 154-155.

2 - C. Graham, and E. Nafukho, " Employees' perception Toward the Dimension of culture in Enhancing organizational Learning " Learning organizational Vol 14, No. 3, (2007). PP 281-292

3 - R. Daft, Organizational Theory and design, 7th ed. (Ohio, South Western College Publishing, (2001): P 127

الوسائل الكافية والقوية في تمكين المديرين في استخدامها لتحقيق أهدافهم. وقد أوجد الناس ما يسمى بالثقافات والتي يمكن أن يكون لها التأثير القوي على الجانبين الإيجابي والسلبي على اتحاد الإدارة لقراراتها ومبادراتها، لذا يجب على المديرين فهم ثقافة منظماتهم وأخذها بالحسبان في أسشطتهم اليومية والاستراتيجية. إضافة إلى ذلك فإن المديرين الذين يفهمون ثقافة منظماتهم يمكنهم العمل على تغييرها إذا كان ذلك ضرورياً.⁽¹⁾ إلى ما يميز الاهتمام بثقافة المنظمة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا.⁽²⁾ كما يعتقد الكثير من المديرين بأن أداء المنظمة يعتمد على مدى الإتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية.⁽³⁾ إن الرأي يقول بأن الثقافة التنظيمية ترتبط بالأداء، يأتي من ملاحظة أن دور الثقافة يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية.⁽⁴⁾ وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. ويستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين، ومرجعية أخرى يشير للكتان (Kreinter & Kinicki) إلى أن ثقافة المنظمة تحدم أربع وظائف هي:-⁽⁵⁾

1- إعطاء الأفراد العاملين هوية تنظيمية.

2- تسهيل الالتزام الجماعي.

3- تعزيز استقرار النظم الاجتماعي.

4- تشكيل السلوك.

4.3.2- رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية وأبعادها.

لكل فرد خصائص وكذلك له أسلوب سلوكي خاص، وهكذا بالنسبة لمنظمات الأعمال المختلفة التي لها ثقافتها الموروثة والخاصة بها والتي تؤثر في عملياتها.⁽⁶⁾ وأن لكل منظمة ثقافتها الفريدة والتي تعمل على تطويرها خلال الوقت والتي تعكس هويتها. ويذكر (Mc Dermott & Odell) نوعان للثقافة التنظيمية وهما: ظاهرة (Visible) وغير ظاهرة (خفية) (Invisible)، وتتمثل الثقافة الظاهرة في البناء الخارجي، والأنماط السلوكية، واللغة. أما الثقافة غير الظاهرة فتتمثل في القيم المشتركة، المعايير، وولاء واقتراصات العاملين في

1 - E. Williams and L. Frances Cunn. "Impact of culture on Commitment Satisfaction and Extra- role Behaviors Among Canadian Physicians" Leadership in Health service Vol, 20, No, 3, (2007). PP 147-158

2 - E. Ogbonna and L. Harris. "Leadership style Organization Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies" International Journal of Human resource management Vol.11 No. 4 (2000) PP 766-788

3 - E. Kapp "Knowledge management" Business Economic review. Vol. 44 No. 4 (1998) PP 3-6

4 - M. Lau and G. Lee " Relationships of organizational Culture Toward Knowledge Activities ". Business process management Journal, Vol.13, No. 2, (2007) PP 306-322

5 - Robert Kreinter and Angelo Kinicki organizational Behavior, Home Wood Orwin, (1992) 709

6 - S. Chang, and M. Lee " A study on Relations up Among Leadership, Organizational Culture the Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction" The Learning Organization, Vol.14 No. 2 (2007) PP 155-185

منظمات الأعمال.⁽¹⁾ فيما يرى (Abdul Rashid) بأن للثقافة التنظيمية بُعدين هما: البعد الاجتماعي (Sociability) والبعد التضامني (Solidarity)، ويشير البعد الاجتماعي إلى العلاقة العرفية بين الأفراد داخل المنظمة، ويقوم هذا البعد عن طريق المعاصد ويعتبر مستقلاً بتأثيره في أداء المنظمة، من خلال تقاسم الأفكار والاتجاهات والقيم، أما البعد التضامني فيشير إلى إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية أفضل وأكبر. ويعتبر التضامن مفضلاً لكونه يعمل على توليد الأفكار العرفية في القرار لصالح رسالة المنظمة وأهدافها، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة وعدم الرغبة في القول بالأداء الضعيف في هذا النوع من الثقافة يكون هناك تفهم لأدوار العمل، والأفراد في المنظمة التي يكون التضامن فيها مرتفعاً غالباً ما يثق العاملون ببعضهم ويتعاملون كأفراد العائلة الواحدة.⁽²⁾ وفي هذا الصدد يذكر (Daft) ثلاثة أنواع للثقافة التنظيمية هي:-⁽³⁾

1- ثقافة التكيف. Culture Adaptability

والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة إحتياجات الربائس وفيها تقوم المنظمة بالتغيير الفعلي، كما يتم فيها مكافأة الابتكار والمخاطرة.

2- ثقافة الرسالة. Mission Culture

وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوصوح الرؤيا لأغراضها.

3- الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture

ويكون فيها التركيز على تماسك النية الداخلية واستقرارها، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك والإمتثال والتعاون بين الأفراد. ويشير (العميان) إلى وجود نوعين من الثقافة: ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة. وتعتمد الثقافة القوية على مايلي:-⁽⁴⁾

1 - عصر الشدة ويرمز هذا العصر إلى قوة أو شدة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

2 - عصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء.

5.3.2- خامساً: إدارة الثقافة التنظيمية.

يقصد بإدارة ثقافة المنظمة " بأنها عملية بناء وتطوير وتدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة ملائمة وفعالة بما يساعد على تحقيق الأهداف العرفية والجماعية والتنظيمية".⁽⁵⁾ وتتم عملية

1 R. Mc Dermott and C. Odell "Overcoming Culture Barriers to sharing knowledge" Journal of knowledge management, Vol, 5, No 1, PP 76-85

2 M. Abdul Rashid, M. Sambasivan, A. and Abdul Rahman "The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change", The Leadership & Organization Development, "Journal", Vol. 25, No 2 (2004), PP 161-179

3 - العميل، محمّد، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، مرجع سبق، ص 158.

4 - نفس المرجع السابق، ص 158.

5 - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، سلسلة الأداة التكوينية، عدد نوفمبر، (2002)، ص 23.

إدارة ثقافة المنظمة إبتدأ بعملية بناء ثقافة المنظمة ثم المحافظة عليها ثم عملية تغيير الثقافة التنظيمية، وإذا وجدت المنظمة نفسها مضطرة لتغيير ثقافتها، وفيما يلي عرض للمراحل الثلاثة بإيجاز:-

أ- بناء الثقافة التنظيمية.

يمكن القول أنه في العالب تعرى عملية بناء وتشكيل ثقافة المنظمة إلى الشخص أو الأشخاص الذين أسسوا المنظمة حيث يكون لهؤلاء الأشخاص شخصية ديناميكية وقيماً مسيطرة ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك. ⁽¹⁾ كما أنه لا يمكن أن تتشكل ثقافة المنظمة بمعزل عن الثقافة القومية للمجتمع، فبدرى أن قوة الثقافة التنظيمية تتجلى في الإدارة اليابانية وتسخر القيم السائدة في المجتمع لتكون في خدمة المنظمات الإدارية. ⁽²⁾ كما أن ثقافة المنظمة تنمو متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية التي تمارس نفس نشاط المنظمة، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى. ⁽³⁾

ب- نقل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

إذا ما بدأت ثقافة المنظمة والتي تكون بلعة من ثقافة مؤسسيها وإدارتها العليا، فإن هناك عدد من الممارسات التي يمكن أن تزيد من درجة قبول القيم المحورية.

ج- تغيير الثقافة التنظيمية.

يشير (الصيرفي) إلى إمكانية قيام التنظيم بالتغيير في واحد أو أكثر مما يلي:-

1- تغيير الأفراد من حيث الكم أو النوع.

2 تغيير الأعمال والأنشطة من حيث أسلوب العمل الحالي.

3- تغيير في الإمكانيات المتاحة للتنظيم من الموارد ولطاقات.

والملاحظ أن المنظمات لا تجمع بينها ثقافة واحدة، وكما أسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة، فالمسلمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم. ⁽⁴⁾

1 - الهوري، سيد، "العائد التحولي وتغيير المستقبل، (المعرفة مكتبة عين شمس، 2005) ص 139

2 - Jean Francois Henry Organizational Culture and performance, systems Accounting, Organization and Society 31, (2006), PP 77- 103

3 - جيرالد جريغورج، ووبرت بارون، "إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات"، (الرياض دار المريخ، 2004) ص 642

4 - عويد، جوده حميد، أثر ثقافة التنظيم على تمكين العاملين برأسه تحدييه بين المصروف التجارية والأجنبية في دولة الإمارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002، ص 75.

خاتمة.

يخلص الباحث أن لكل فرد خصائص معينة وكذلك له أسلوب سلوكي خاص، وهكذا بالنسبة لمنظمات الأعمال المختلفة التي لها ثقافتها الموروثة والخاصة بها والتي تؤثر في عملياتها. وأن لكل منظمة ثقافتها الفريدة والتي تعمل على تطويرها خلال الوقت والتي تعكس هويتها، وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا. وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في منظمة ما. ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة. كما أن الالتزام التنظيمي عبارة عن عملية مستمرة يعبر من خلالها أعضاء المنظمة عن اهتمامهم بمنظمتهم واستمرار نجاحها.

المبحث الخامس: الاتصالات الفعالة وأخلاقيات العمل. الاتصالات الفعالة

تمهيد.

تلعب الاتصالات الفعالة (Effective Communication) دوراً فعالاً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء، ويشكل التطور الملحوظ في مجال الاتصالات على ضوء المستجدات المعاصرة من وسائل وأساليب هادفة ذات أثر بناء في تحقيق أهداف المنظمة الإنسانية بكفاءة وفاعلية، إذ أن الاتصالات الإدارية الجارية في المنظمات تُعد ظاهرة إنسانية واجتماعية ومدروسة وهادفة لتحقيق غرض معين وترتبط بكل حيثياتها بالسلوك الإنساني والدوافع المحركة له والحوار الكامنة في إشباع الحاجات الإنسانية بصورة أساسية.⁽¹⁾ إن التقدم العلمي الكبير الذي يشهده المجتمع الإنساني برمته حداً بالعديد من المنظمات العاملة لاستثمار أبعاد هذه التطورات في تحسين سبل الاتصال الفعال بين العاملين والمنظمة من جهة والمجتمع من جهة أخرى، بحيث أصبح الاتصال الفعال حاجساً أساسياً لإبقاء سبل الإبداع والابتكار. وتعتبر الاتصالات الإدارية من الأمور الهامة لأي منظمة، إذ أن وجود مثل هذه الاتصالات الفعالة تساعد العاملين في فهم وإستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المطالبة بهم مما يريد من إنتاجية وفاعلية المنظمة، كما تلعب الاتصالات الفعالة دوراً مهماً ومؤثرة في إعطاء صورة واضحة وشاملة عن مدى تحقيق الأهداف المرجوة، فقد إرتأيت أن يتناول هذا المبحث مفهوم الاتصالات وأهميتها وأهدافها ومحدداتها، وعمليات الاتصال في المنظمات الناجحة، ولما لهذه الاتصالات من أهمية بالغة في حياتنا اليومية.

1.4.2 - مفهوم الاتصال.

يتفاعل الفرد مع غيره من خلال وسائل الاتصال (Communication) للتعبير عن أبعاده التفاعل الاجتماعي بين الأفراد. ويُعد الاتصال الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات، وحلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات في داخل المنظمات وخارجها على حد سواء. والاتصال وسيلة رئيسة من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل علم، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وقد إزدادت أهمية الاتصالات في المنظمة المعاصرة بعد أن اتسع نطاق الأهمية وتسارع نموها وتطورها، إضافة إلى إزداد حجمها وتعقيدها، وإبتعاد الإدارات العليا عن حركة التنفيذ في ميادين العمل، والمنظمة بإعتبارها وحدة اجتماعية هادفة لا تستطيع تحقيق أهدافها تلك إلا عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الاتصالات سواء بطبيعتها الرسمي أو غير الرسمي، لذا فلي عملية الاتصال تُعد ذات أهمية أساسية في نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد والجماعات.⁽²⁾ كما تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من المتغيرات المختلفة سواء ما يتعلق منها بطبيعة العمل أو

1 - حمود، حميد كظم، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى (عس دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010) من 31

2 - نفس المرجع السابق، من 30.

الموقع لمادي لوجود الأفراد، أو ما يرتبط منها بطبيعة جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية. وقد عرف الاتصال من قبل البعض على أنه ' استعمال اللغة والإشارات ونقل المعلومات والمعاني للتأثير في السلوك '. وقد عرفه البعض بأنه ' عملية ديناميكية تهدف إلى نقل الحقائق والآراء والمعلومات والمعاني ⁽¹⁾ والاتصال هو ' وسيلة لنقل المعلومات والقيم والاتجاهات وعن طريقه يتم إحداث التفاعل بين الأفراد في صورة متبادلة من الجانبين ⁽²⁾.

2.4.2- أهمية الاتصالات.

تعتبر عملية الاتصال من المكونات الأساسية الرئيسية للعملية الإدارية وقد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات ثم اتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الاتجاهات، كذلك تمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال ويمكن تشبيه عملية الاتصالات بالأعصاب في الجسم التي تنقل الأوامر من وإلى الدماغ، وأي خلل في عملية الاتصال يعنى الشلل في الإدارة، ولا يمكننا تصور وجود أي تنظيم دون نظام فعال للاتصالات. فالاتصالات جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنظيم ⁽³⁾ ويمكن تلخيص أهمية الاتصال الإداري من خلال النقاط التالية:-

- 1- تفسير مكونات العملية التخطيطية.
- 2- حل مشاكل العمل والعاملين.
- 3- تقوية تفاهم وتبادل المعلومات.
- 4- إحداث التقارب بين الإجراءات والعاملين ⁽⁴⁾.

3.4.2- أهداف الاتصال.

يمكن إيجاز أهم الأهداف والمنافع المتوحى تحقيقها من خلال الاتصال الفعال بمايلي:-

- 1- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي.
- 2- تمكين العاملين في المنظمة من التعرف على المسؤوليات الموكولة إليهم.
- 3- تعريف العاملين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها.
- 4- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها المنظمة وسبل علاجها.

4.4.2- محددات الاتصال الفعال.

تشير الدلائل الموضوعية المستنبطة من الأبحاث العلمية إلى وجود العديد من معوقات الاتصال (Barriers Communication) والتي تواجهها عملية الاتصال عند محاولة نقل المعاني والمفاهيم والآراء ومن بين هذه المحددات أو المعوقات مايلي:-

- 1 - نصر المرجع الأخير، ص 31.
- 2 - حسن، ماهر محمد، " العبادة لاساليب ونظريات ومفاهيم"، (ص: دار الكندي للنشر، 2003) ص 76.
- 3 - المرعش، أحمد خليل، وحسن، حشمة، إبراهيم محمد علي، " الإدارة المدرسية الحديثة"، الطبعة الأولى (ص: دار الإسراء للنشر، 2004)، ص 70.

1- صعوبة التكيف.

2- المعوقات النفسية (الميكولوجية).

3- صعوبات نقل المعاني عن طريق الرموز والكلمات.

4- تحدد المستويات الإدارية وبعد المسافة.⁽¹⁾

5.4.2- عملية الاتصال في المنظمات الناجحة.

عملية الاتصال هي عملية مكثفة ولا تتم بشكل موسمي أو دوري، وإنما تتم بشكل دائم. ففي المنظمات الناجحة لا يوجد حواجز بين رئيس ومروؤوس، ولا يوجد رسميات في الخطاب، لأن مصلحة المنظمة ومصلحة العمل (هم واحد) لكل من المروؤوس والمسئول، ويعلق (توم بيترز ووترمان) (Peters and waterman) في كتابهما " البحث عن التميز" على الممارسات التي تحدث في المنظمات غير الناجحة مؤكدين أن المديرون التمييزيين لا يجتمعون بالدوائر الأقل، أو نادراً ما يحصل ذلك دون أجرة رسمية، والمديرين والعلمون يتحاطون فيما بينهم من خلال الخطابات الرسمية، وفي زماننا هذا الكثير من المنظمات تستخدم الإنترنت لتلقى المعلومات الرسمية وغير الرسمية، ولكن منظمات الدول النامية ما تزال عملية الاتصال عبر الإنترنت محدودة، ولا تكاد تجد ذلك الحوار بين أعضاء المنظمة عبر الإنترنت على الرغم من أن أهمية هذه التقنية وتوافرها لكل عامل ولكن دون استثمارها بالشكل الأمثل. في المنظمات الغربية توصف عملية الاتصال عندهم باتخاذ القرار بواسطة الرملاء حيث تتم عملية اللقاء بشكل حر ومفتوح وعلى طريقة الحوار بالمواجهة.⁽²⁾

خاتمة.

مما لا شك فيه أن الاتصالات هي الدعائم الأساسية للإدارة وأقوى أسسها، وهي في نفس الوقت واحدة من القضايا الإدارية والتنظيمية التي تكثر فيها المشكلات، ويرجع ذلك إلى كون وظيفة الاتصالات لا تقتصر على إصدار الأوامر وإعطاء التوجيهات للحصول على الهدف فحسب، بل لتوضيح دوافع العلملين ومستويات طموحهم وتشكل علاقاتهم ببعضهم ببعض، وتكون وجهات نظرهم واتجاهاتهم نحو أنفسهم ونحو الإدارة. إن الاتصال يتفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفعالة بها عبر مستويات المنظمة جميعها تعد سلاحاً مهماً يعتمد عليه العامل في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية.

1 - الشناخ، خليل محمد حسن، وحمود، صبور كظم، "نظرية المنظمة"، الطبعة الرابعة (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009) من ص 213-27.

2 - Peters, T J and Waterman, R. H. (1982) In Search of Excellence New York. Random House

المبحث السادس: أخلاقيات العمل

تمهيد.

تعتبر أخلاقيات الأعمال من المواضيع المهمة في الفكر الإداري، و أصبحت جزء من السياسات الرسمية والثقافة غير الرسمية في العديد من منظمات الأعمال، وأن الغرض من أخلاقيات الأعمال هو ليس تعليم الفرق بين الصحيح والخطأ ولكن منح الأفراد أداة للتعامل مع التبعيدات الأخلاقية، ومدى تطبيقها في الإدارة الاستراتيجية. وتطبيق أخلاقيات الأعمال في الإدارة الاستراتيجية أشبه بتكوين جهاز وقائي يعمل على إبعاد المنظمة عن المشاكل الأخلاقية التي تواجهها.⁽¹⁾ ويتطرق هذا المبحث أولاً في موضوع أخلاقيات الأعمال والذي سيركز على المفاهيم الأساسية لأخلاقيات العمل ودراسة مصادر القيم الأخلاقية في المنظمة وكذلك مستويات أخلاقيات الأعمال.

1.4.2 - أولاً: أخلاقيات الأعمال.

مفهوم الأخلاق ومداخل السلوك الأخلاقي.

تعتبر أخلاقيات الأعمال من المواضيع المهمة، وهناك العديد من المدارس الإدارية التي تتناول هذا الموضوع، ويعرف (Turban) الأخلاق بأنها "قواعد للسلوك الشخصي على أساس الدين أو فلسفة القانون وتشير إلى القوانين الرسمية التي تسمح وتحرم سلوك معين" ويقدم (Daft) الأخلاق على أنها "قانون للمبادئ الأخلاقية والقيم التي تغطي سلوك الأشخاص أو المجموعات التي تتعلق بما هو صحيح وخطأ."⁽²⁾ وأن مبادئ أخلاقيات الأعمال تبرر من حاجة المنظمة والعاملين إلى إطار للتعامل مع النتائج لكل من البيئة الخارجية للمنظمة التي لها أبعاد أخلاقية.⁽³⁾ ولكي يكون للمدير القدرة على اتخاذ القرارات الأخلاقية ولتعزيز أخلاقيات الأعمال في المنظمة فلا بد من توفر:-

أ- مدونة للأخلاق.

ب- خطوط إرشادية للأخلاق.

1- مدونة الأخلاق. Codes of Ethics

تحديد كيف تتوقع المنظمة من عامليها أن يتصرفوا فيما هم في العمل. وتطوير مدونة الأخلاق يمكن أن تكون طريقة جذابة للترويج عن السلوك الأخلاقي. وأن أهمية مدونة الأخلاق تظهر من خلال:-

1 - دوربي، روبرت، مطلك، وصالح، أحمد، علي: إدارة لشؤون وإقتصاديات في منظمة عمال الكوثر، القاهرة، مرجع سابق ص 249

2 - Schermerhorn, J.R. Hunt G. Jobson R.N (2000). Organizational Behavior 7th e, New York: John Wiley Sons. Inc P 13

3 Daft, Richard, L. (2001). Ibid P 249

- أ- إيضاح توقعات المنظمة لتصرفات العاملين في المواقف المختلفة.
- ب- إيضاح بأن المنظمة تتوقع من أفرادها بأن يدركوا الأبعاد الأخلاقية لقراراتهم وتصرفاتهم.

2- خطوط إرشادية للسلوك الأخلاقي. Guidelines for Ethical Behavior.

تعرف الأخلاق بشكل متلارم على أنها المعايير المقبولة للسلوك، للامتلاك، المتاجرة، والمهنة. والأخلاق هي قواعد للسلوك الشخصي على أساس الدين أو فلسفة الأرض والفنون (Law) ويشير إلى القوانين الرسمية التي تسمح وتحرم سلوك معين. فمن خلال تقديم هذه المعايير كيف يمكن أن يصل إلى وثيقة شاملة للأخلاق يمكن أن تستخدم في مواقف الامتلاك، المتاجرة، والمهنة. وأن نقطة البداية لكل قانون أخلاقي هو أحد المداخل للسلوك الأخلاقي الآتية:-

أ- المدخل النفعي.

يفترض هذا المدخل بأن الفعل أو الحطة يجب أن يحكم عليه من خلال المنفعة التي يقدمها للمجتمع. وأن المشكلة مع هذا المدخل أنه لا يمكن أن يدرك كل المصالح عند اتخاذ قرار معين.

ب- مدخل الحقوق الفردية.

يفترض هذا المدخل بأن البشر لهم حقوقهم الأساسية التي يجب أن تحترم في جميع القرارات. وسلوكيات وقرارات معينة يجب أن تتم إذا ما تعارضت مع حقوق الآخرين.

ج- مدخل العدالة.

يفترض هذا المدخل بأن متحد القرار يجب أن يكون منصفاً، عادلاً، وغير متحيز في توزيع المهام والمصالح على الأفراد والجماعات. وهي تتنوع مبدأ توزيع العدالة، ويقترح (Gavanagh) لحل مشاكل الأخلاق ضرورة أن تسأل ثلاثة أسئلة تتعلق بالأفعال والقرارات وهي:-

1- المنفعة: هل تعظم الرضا لكل أصحاب المصالح؟

2- الحقوق: هل تحترم حقوق الأفراد والمشاركين؟

3- العدالة: هل تتناسق مع شريعة العدالة؟⁽¹⁾

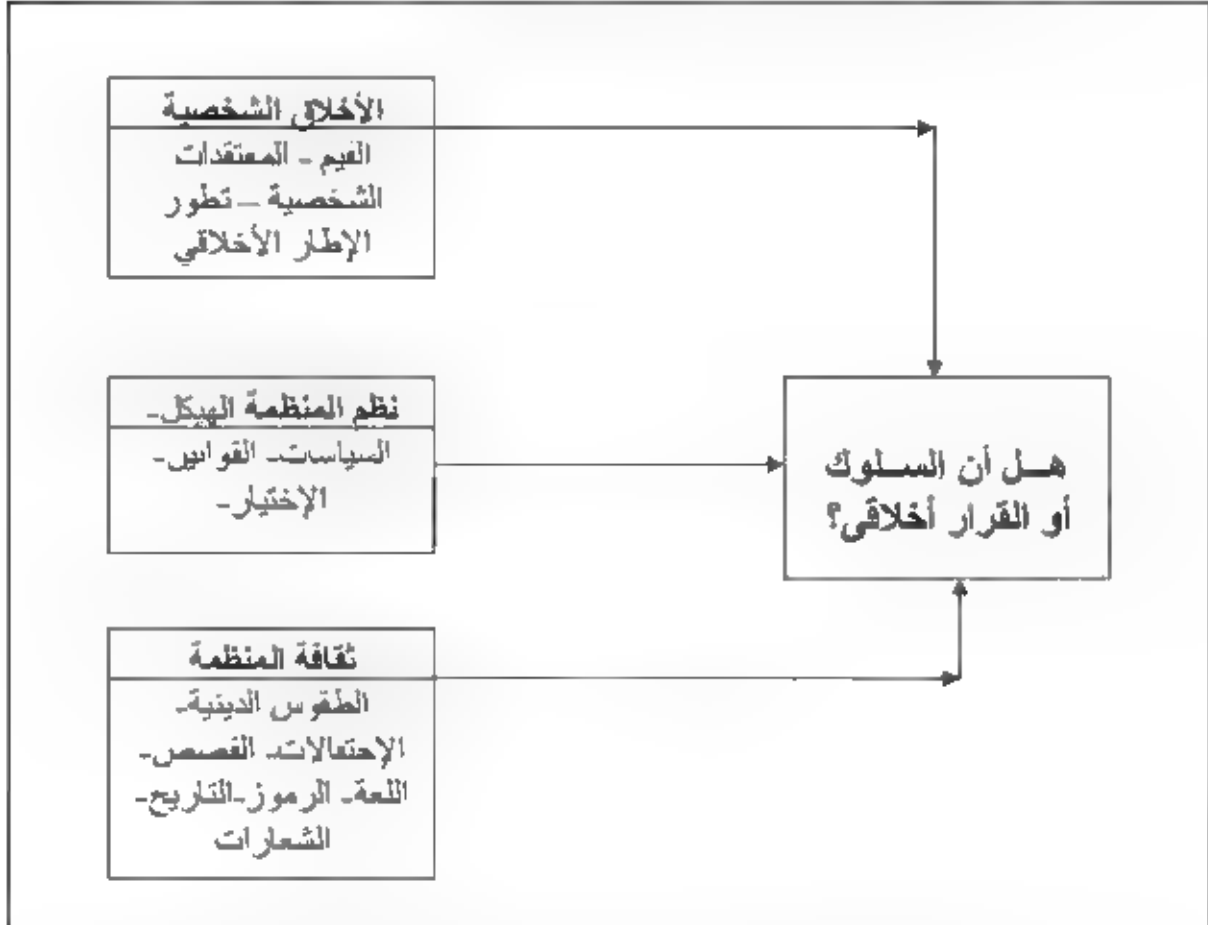
2.4.2- ثانياً: مصادر القيم الأخلاقية في المنظمة.

إن معايير التصرف الأخلاقي هي مجسدة ضمن المستخدمين وكذلك ضمن المنظمة نفسها. ومصاف إلى ذلك أصحاب المصالح الخارجيين يمكن أن يؤثر في المعايير لما هو أخلاقي.⁽²⁾ وبذلك توجد مجموعة قوى تشكل الأخلاقيات الإدارية، ويذكر (Certo) بأنه توجد

1 Wheelen, L. Thomas & Hunger, J. David "Strategic management and Business Policy" Ninth Edition, by Pearson prentice hall, Printed in The United States of America, (2002). PP 42- 43

2 -Daft, Richard L., (2001). Organization Theory and Design Ibid P 328

ثلاثة قوى تعمل على تشكيل الأخلاقيات الإدارية هي: القيم، والمعتقدات الشخصية للإدارة العليا أو المؤسسين والتي غالباً ما تتشكل بواسطة الدين والإنماح مع مستوى التطور الأخلاقي وإطار أخلاقي معين. والعامل الآخر الأكثر قرأاً هو ثقافة المنظمة والنظم فهي تعمل على دعم أو تقييد التطور الأخلاقي للإدارة العليا. والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد.⁽¹⁾



الشكل رقم (6) القوى التي تشكل الأخلاقيات الإدارية.

Source: Certo "The Strategic Management Process" Third Edition, Printed by Irwin Inc, in the United States of America.

- * **الأخلاقيات الشخصية:** كل شخص يحاط مجموعة من المعتقدات الشخصية والقيم إلى العمل.
- * **نظم المنظمة:** هي النظم الرسمية للمنظمة وتتضمن البنية الأساسية للمنظمة مثل هل إلى القيم الأخلاقية مندمجة في السياسات والقوانين.
- * **ثقافة المنظمة:** هي مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء التنظيم وتزود ثقافة المنظمة الأعضاء شعور بالتطابق التنظيمي.
- ويحدد (Daft) مجموعة من العناصر التي تعمل على تشكيل الأخلاقيات الإدارية ويصنف على هذه العناصر التي حددها (Certo) عصر أصحاب المصالح الخارجيين وهي كالتالي:-
- 1- **المعتقدات والقيم الفردية.**

1 - Certo C. Samuel & Peter J. Paul & Ottensmeyer Edward "The Strategic Management Process" Third Edition by Richard D. Irwin, Inc. Printed in The United States of America. (1995). PP 232-234

2- ثقافة المنظمة.

3- النظم الرسمية للمنظمة.

4- أصحاب المصالح الخارجيين.⁽¹⁾

2.3.4- ثالثاً: مستويات أخلاقيات الأعمال.

توجد النتائج الأخلاقية التي تتعلق بأعمال المنظمة في ثلاثة مستويات وهي:-

1- **المستوى العام:** توجد نقطة خلاف حول دور الأعمال في تنظيم المجتمع على الصعيد الدولي والمحلي، وأغلبها تتعلق بتقييم الفوائد النسبية للإحتلاف في النظم الاجتماعية والسياسية مثل الاقتصاد الحر، والعرض الذي يتوقع من المشروع الاقتصادي أن يقوم به. وإختلاف ترتيبات إدارة المنظمة من بلد إلى آخر يعكس إحتلاف التركيز على هذه النتائج.

2- **مستوى المسؤولية الاجتماعية:** وهو ما يتعلق بالنتائج والقضايا التي تواجه كيادات المنظمة عند صياغة الاستراتيجية وتطبيقها. وهو متعلق بالمدى الذي يجب أن تقوم به المنظمة بتوفير أقل مستوى ممكن من الالتزامات من خلال إدارة المنظمة، وكيف يمكن لسدك أن يؤثر على إستمالة الطلب لأصحاب المصالح المختلفين.

3- **المستوى الفردي:** وهو ما يتعلق بسلوك الأفراد وأفعالهم ضمن المنظمة. وهذا -

بشكل واضح - هو قضية مهمة لإدارة المنظمة.⁽²⁾

خاتمة.

يخلص الباحث إلى أن أخلاقيات الأعمال من المواضيع المهمة في الفكر الإداري، وخاصة عندما يكون الصدق والتعاون والاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل. بينما عندما تكون ثقافة الخداع والفساد والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر صئيل ويخفي عنه الكثير من المعلومات، لذا فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في غرف المنظمة لكي يلتزم به الجميع، وأن العرص من أخلاقيات الأعمال هو ليس تعليم بين الصحيح والخطأ، ولكن منح الأفراد أداة للتعامل مع التعقيدات الأخلاقية. ويمكن تطبيق أخلاقيات الأعمال في الإدارة أشبه بتكوين جهاز وقائي يعمل على إبعاد المنظمة عن المشاكل الأخلاقية التي تواجهها.

1- Daft, Richard (2001). Ibid. P. 328

2- Scholes, Kevin & Johnson, Gerry "Exploring Corporate Strategy" Fourth Edition Prentice Hall Europe printed in Great Britain (1997). P. 207

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي

المبحث الأول: مفهوم الولاء والولاء التنظيمي.

المبحث الثاني: مؤشرات الولاء التنظيمي وقياسه.

المبحث الثالث: أثر البيئة الداخلية في عمل المنظمات الخدمية.

المبحث الأول: مفهوم الولاء والولاء التنظيمي

تمهيد:

يُعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى إتساجم أفراد التنظيم مع بعضهم، وكذلك بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مريداً من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم. ⁽¹⁾ ونظراً لأهمية هذا الموضوع فقد ظهرت العديد من الأبحاث والدراسات التي تهتم بموضوع الولاء التنظيمي، ويأتي هذا الاهتمام إدراكاً من المنظمات لأهمية دور العنصر البشري في أي منظمة والاهتمام به حتى يرتفع مستوى المنظمة وكفاءتها. كما أن الولاء التنظيمي يُعد من العناصر الأساسية التي يمكن استخدامها لمدى معرفة مدى التوافق بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها. ⁽²⁾ حيث يهدف هذا المبحث إلى التعرف على المفاهيم الأساسية للولاء التنظيمي، وأهمية مراحل تطور الولاء التنظيمي، والمفومات الأساسية للولاء التنظيمي، وكذلك العوامل المؤثرة فيه.

1.1.3 - مفهوم الولاء والولاء التنظيمي: Organizational Loyalty

التعريفات التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي متعددة وكثيرة شأنها في ذلك شأن أي مفهوم إداري آخر، ويرجع هذا التعدد والاختلاف لإختلاف الفقهاء بهذه التعريفات والروايات التي ينظرون فيها إلى هذا المفهوم، وبالتالي لا يمكن القول أن هناك تعريفاً واحداً محدداً لمفهوم الولاء التنظيمي. إن الولاء كلمة ذات قيمة عالية، ومعنى سام وبديل، في معانيها اللغوي: الإنتماء (Devotion) والانتساب (Affiliation) وعندما نقول بأن للأبناء ولاءً لأبائهم فإن ذلك يعنى إبتنائهم وئتمنائهم وإخلاص لهم. والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام (Commitment) والانسجام (Cohesiveness) والجنب (Enticement) تجاه الغير. ⁽³⁾ كما يقصد بالولاء لعة: العهد، والقرب، والمحبة، والالتزام، والبصرة. ⁽⁴⁾ أما الولاء اصطلاحاً فتعددت تعريفاته وفق آراء وجهات نظر العديد من علماء الإدارة والكتاب والباحثين رغم وجود قواسم مشتركة بين هذه التعريفات، فقد عرفه (شيلدون) (Sheldon) على أنه "التقويم الإيجابي للمنظمة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها. في حين يرى (ألتو وهرينبك)

1 - المحلافي، محمد، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء مجلة جامعة دمشق، م (17) ع (2)، (2001) من ص 120-185.

2 - الكلاسي، سعد عبد الله، نحو نمط قيادية جديدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي دراسة ميدانية - مجلة كلية التجارة ببحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، م (37)، ع (2) سبتمبر (2000).

3 - جواد، شوقي دجى، " السلوك التنظيمي " الطبعة الأولى (صلى: دار حامد للنشر والتوزيع، 2000).

4 - أنيس، إبراهيم، وآخرون، " المعجم الوسيط "، الجزء الثاني - مجمع اللغة العربية، القاهرة - جمهورية مصر العربية).

(Allutto & Herbinia) أن الولاء هو " عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأمور ، أو الوضع أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة.⁽¹⁾ وهناك من عرف الولاء بأنه " إقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدى العاملون الموالون للمنظمة رعبتهم في خدمتها بعصر النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها.⁽²⁾ وعرفه آخرون بأنه " حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.⁽³⁾ أما (بوكانن) (Buchanan) فقد ميز بين ثلاث مرتكرات رئيسة يقوم عليها الولاء التنظيمي:

أولاً: الإحساس بالإنتماء. (Identification)

ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.

ثانياً: المشاركة والمساهمة الفعالة. (Involvement)

ويعنى المشاركة من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي

يقوم بها.

ثالثاً: الإخلاص. (Allegiance)

والمعنى به برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل في المنظمة في كل الظروف. كما عرفه (الكاي) بأنه " استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها. إن المتأمل في التعريفات المتعددة للولاء التنظيمي يلاحظ أنها لا تتعدى الجوانب التالية:-

- 1- الإنسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- 2- التشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم.
- 3- إقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة.
- 4- النظرة الإيجابية للتنظيم ورغبة الفرد في البقاء في المنظمة وتفصيلها على غيرها.

2.1.3- أهمية الولاء التنظيمي.

يعد الولاء التنظيمي جزءاً من المفهوم الكلي للولاء، ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل المنظمة، أم الأسرة، أم المهنة، أم جماعة العمل، أو غير ذلك. وقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماماً واضحاً من الباحثين في العصر الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل، فهو يعبر عن إتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمتها، مما يدفعه إلى بذل

1 - أحمد، محمد إبراهيم. الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى (الطبعة بار الفكر العربي، 2003) ص 41.

2 - المعالي، أمينة. " الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع "، الطبعة الأولى (عن: مؤسسة الوراق، 1996) ص 16

3 - (الوري، موسى)، " التطوير التنظيمي أساليب ومفاهيم حديثة "، (عن: دار وائل للنشر، 1988) ص 119.

جهود إضافية في العمل محاولاً أن يكون عنصر قوة في بقائها ومافساتها للمنظمات الأخرى.⁽¹⁾ وقد أشار العديد من علماء الإدارة إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة بظراً لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء. فالولاء مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته، كالتحول الوظيفي، والغياب، والفعالية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للعامل كالعمر، الجنس، والحاجة إلى الإنجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل.⁽²⁾ وقد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابياً على المنظمة بزيادة الإنتاجية، وتقليل من المصروفات بسبب انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين وتأخيرهم عن العمل، أو إنتقالهم إلى منظمات أخرى، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تُعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية.

3.1.3- مراحل الولاء التنظيمي.

أشار (ولش ولافان) (Welsh & Lavan) إلى أن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وولاء لها يمر بمرحلتين هما:-

أ- مرحلة الإضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل فيها (Organizational Entry): وفي أغلب الحالات يختار الفرد للمنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه وتلبي طموحه.

ب- مرحلة الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment): وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصاً على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والبهوض بها، إذ أنه يشعر بالإنتماء الحقيقي للمنظمة، والرغبة الأكيدة للبقاء فيها.⁽³⁾ أما (أورلي وجاتمان) (Oreily & Chatman) فقد بيّنا أن هناك ثلاثة مراحل يمر بها الولاء التنظيمي للفرد وهي:-

1 الحديدي، صفي، المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهية في الأردن وعلاقته بنحوص مدير المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبدء بصور جديد لمناخ تنظيمي لهذه المدارس، طروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعه عمان العربيه للدراسات الطبعه عمان: الأردن، 2003) ص 43.

2 الطمجل، حلف عبد، واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في محافظة المعرق ومن وجهه نظر المديرين وعلاقه ذلك بالولاء التنظيمي، طروحة دكتوراه غير منشورة (جامعه الزموت، الأردن، تخصص ادوة تربويه، 2003) ص 31

3 العتيبي، سعود، والسويط، طلق عوض، الولاء التنظيمي بمفهومه لملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجله الإداري، الرياض، السنة (19) العدد (70) سبتمبر (1997)، ص 19.

1- مرحلة الإدعان أو الالتزام (Compliance): ويكون هذا في بداية إنضمام الفرد للمنظمة، بحيث يبنى على المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة إنضمامه للمنظمة. لذا فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبون منه مقابل الحصول على المكاسب المحتملة.

2- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة (Identification): في هذه المرحلة تكون رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في المنظمة، هو السبب في تقبله لسلطة الآخرين وتأثيرهم. ذلك أن بقاءه في المنظمة يشبع حاجاته للإتماء، مما يؤدي إلى شعوره بالفخر لكونه عضواً في المنظمة.

3- مرحلة التبني (Adoption): وفي هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، فيبدأ الفرد تبني أهداف المنظمة وقيمتها نتيجة لشعوره بأن في تحقيق أهداف التنظيم تحقيقاً لأهدافه، أن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمته شخصياً.

4.1.3- مراحل تطور الولاء التنظيمي.

إن عملية تكوين الولاء التنظيمي ونموه وتطوره هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، فالولاء التنظيمي في الواقع قصية نسبية.⁽¹⁾ وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة.⁽²⁾

أ- مرحلة التجربة: وهي التي تبدأ من تاريخ مباشرة العمل، ولمدة علم ويكون الفرد خلالها حاضماً للتدريب والإشراف والاحتبار. ويكون الهدف الأساسي له تأمين قبوله في المنظمة، وإظهار قدراته ومهاراته في الأداء، كذلك التكيف مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها.

ب- مرحلة العمل والإنجاز: وتمتد هذه الفترة ما بين عامين وأربعة أعوام، وهي تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، وتتميز هذه المرحلة بالأهمية الشخصية والتخوف من العجز، ووضوح الولاء للتنظيم.

ج- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتمتد من السنة الخامسة من إلحاق الفرد بالتنظيم، وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يتقوى الولاء ويدعم من خلال المرحلتين السابقتين ويتقبل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.⁽³⁾

1 - المدون، موسى، ولجورد، إي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى (عمى المركز العربي لأبحاث الطفولة، 1995) ص 506-507.

2 - المعالي، أيمن عوف، الولاء التنظيمي سلوك منسبط وإنجاز مبدع، مرجع سابق، ص 21-22.

3 - نفس المرجع الأخير، ص 24.

5.1.3- مكونات الولاء التنظيمي.

هناك مكونات ثلاثة لولاء العاملين هي:-⁽¹⁾

- 1- الولاء العاطفي (Affective Loyalty): يشير إلى الشعور بالاعتزاز والافتخار بعاليات المنظمة وأهدافها والشعور بالرصا المستمر في الإنهماك والاستعراق في تحقيق تلك الأهداف.
- 2- الولاء المعرفي (Cognitive Loyalty): يشير إلى الإتحاد والاندماج بأهداف المنظمة ومعرفة أهمية تلك الأهداف وفهمها وإدراكها.
- 3- الولاء السلوكي (Behavioral Loyalty): يشير إلى المشاركة الفاعلة في أهداف المنظمة والاستعداد لبذل الجهد نحو تحقيق تلك الأهداف. وثمة معاني جوهرية لأنماط الولاء المتعددة أشار إليها مجموعة من الباحثين منها:-

- أ- الولاء الإتجاهي (Attitudinal Commitment): يشير إلى قوة تطابق عمليات الأفراد مع أهداف المنظمة، بحيث يصبح لدى الفرد الإيمان والعبول بأهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل الجهد لتحقيق مصلحتها والرغبة القوية لمحافظة الفرد على عضويته فيها.
- ب- الولاء المعياري (Normative Commitment): ويشير إلى التعهد والالتزام بمتطلبات العمل ومواجهة أهداف المنظمة ومصلحتها، وإعتبار ذلك جزءاً من السلوك الذي يؤمن به الفرد ليس في تحديد الإجراءات والتفويض فحسب، بل بالمساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة أيضاً.

- ج- الولاء المحسوب (Calculative Commitment): يشير إلى الطفرة المنفعية التي نقبس الفرد من خلالها مصالحه المتحففة بالمنظمة، وما يتوفر له من امتيازات في منظمة أخرى.

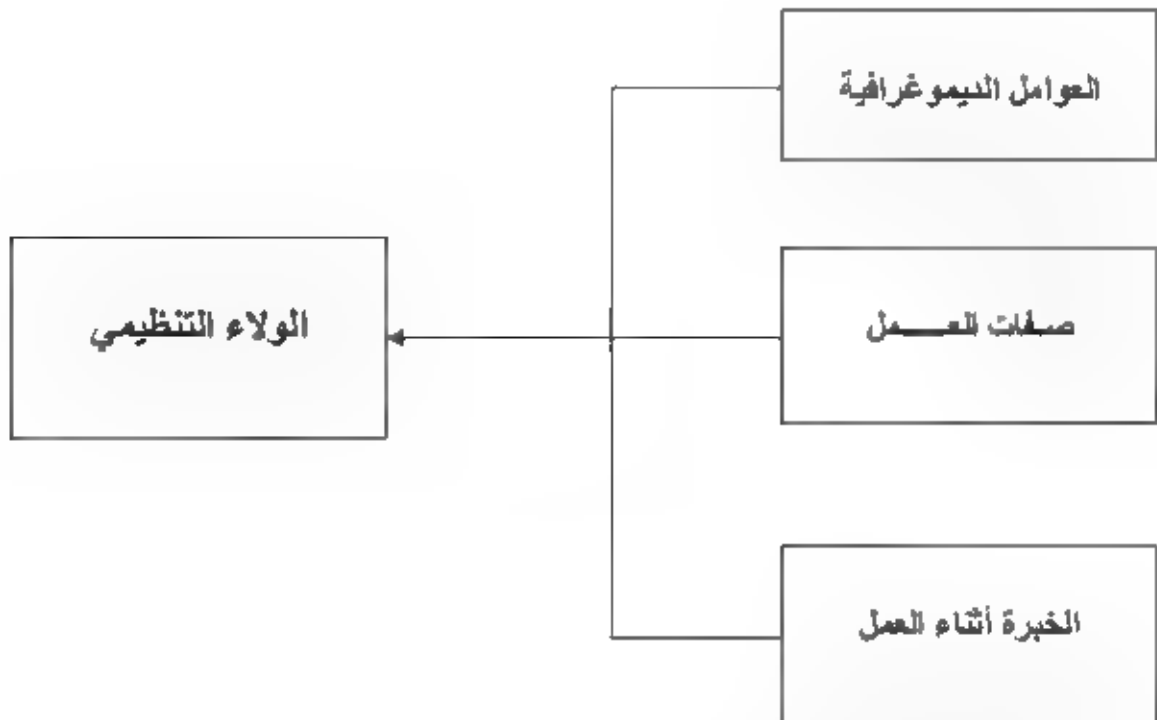
6.1.3- العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي.

حدد (Steers 1977) في نموذج وضعه للعوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي. وقد حددها بثلاث مجموعات من العوامل.⁽²⁾

- المجموعة الأولى: العوامل الديموغرافية.
- المجموعة الثانية: صفات العمل وخصائصه.
- المجموعة الثالثة: الخبرة أثناء العمل.

1 - الحور انه، على أحمده " مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريه تربيه اربيه لثانية وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظر المديرين والمعلمين " رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة حونة- قسم الأصول والإدارة المدرسية. 2006) ص 41-

2 - المعالي، أيمن عودة، " الولاء التنظيمي سلوك مصبوط وإيجاز مبدع "، مرجع سابق، ص ص، 27-35.



شكل رقم (7) العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي.

المصدر: المماني، أيمن عوي،¹ الولاء التنظيمي سلوك منسبط وانحياز مبدع، الطبعة الأولى (عمان: مؤسسة اوراق، 1996) ص 31.

أولاً - العوامل الديموغرافية.

تعتبر العوامل الديموغرافية من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي وتشمل العمر، والمستوى التعليمي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي، والحالة الاجتماعية، فقد أظهرت نتائج عالية الدراسات التي أجريت حول علاقة الولاء التنظيمي بالسن، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي للفرد وتقدمه في العمر، إذ أن التقدم في العمر يعمل على زيادة الولاء التنظيمي للفرد. أما فيما يتعلق بالتعليم فقد تبين أن السطح حيث دلت بعض الدراسات على أن زيادة عدد سنوات التعليم تؤدي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي للفرد. في حين أظهرت بعض الدراسات أن لا علاقة دالة بين مستوى التعليم والولاء التنظيمي للفرد.⁽¹⁾

ثانياً: صفات العمل وخصائصه.

إن ولاء الفرد التنظيمي يتأثر بخصائص وصفات العمل التالية:-

- 1- درجة مسؤولية الشخص عن العمل الذي يقوم به.
- 2- درجة إحساس الفرد بأهمية نتائج العمل نفسه.
- 3- معرفة الشخص بمسؤوليته المباشرة عن تلك النتائج.

1 - الطحيم، عبد الله، "قياس مدى فترة العزائم التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الانتماء التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد (4) العدد (1) نوفمبر (1996) ص 105.

ثالثاً: الخبرة في العمل.

إن الخبرة التي يكتسبها الفرد أثناء عمله تلعب دوراً مؤثراً في ولاءه التنظيمي. كما وجد (Mottaz 1989)⁽¹⁾ أن الاستقلالية في أداء العمل - أي قدرة الفرد على أداء عمله دون تدخل الآخرين، وأهمية العمل أي شعور الفرد بأن العمل الذي يقوم به ضروري لعمليات ووظائف المنظمة. والاندماج في العمل، أي شعور العامل بأن العمل مشوق ويستحق جهد الفرد، له تأثير على ولاء الفرد التنظيمي. وأكد (Mottaz) أن وجود بيئة عمل تروود الفرد بجميع ما تحتاجه لأداء عمله لها أثر إيجابي على ولاء الفرد التنظيمي، كما دلت دراسة (Welsh & Lavan)⁽²⁾ أنه كلما كان العاملون متعاونين مع بعضهم البعض، ويعملون كفريق واحد كلما زاد ولائهم التنظيمي. وتبعاً للمودج السابق فإن (Steers) يرى أن العوامل الديموغرافية، وخصائص العمل، وخبرات العمل تتفاعل معاً وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته، وإعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها وقبوله هذه الأهداف والقيم. ويلاحظ من الشكل الذي قدمه (Steers) أن مفهوم الولاء التنظيمي يمكن النظر إليه من خلال منظور نظرية النظم، أي اعتبار الولاء التنظيمي عملية مفتوحة، لها مدخلاتها والمتمثلة في العوامل الديموغرافية، وخصائص العمل، وخبرات العمل، وما تتضمنه كل منها من مفردات مختلفة، تتفاعل مع بعضها البعض ومع ما تحتويه البيئة من عناصر مختلفة. وهذا التفاعل الذي يمثل هنا الولاء التنظيمي تكون له نتائج وتعتمد فعالية للمخرجات (النتائج) وكفاءتها على نوعية المدخلات وطبيعتها والتفاعل بين عناصرها.

خاتمة.

تعدد التعاريف الخاصة بالولاء التنظيمي، فهناك من نظر إليه من زاوية العاطفة. وعرفه على أنه درجة ارتباط الشخص النفسي بالمنظمة من خلال المشاعر مثل الانتماء والعاطفة، ويُعد الولاء العاطفي من أكثر التعريفات استخداماً في الدراسات، حيث أنه يمثل مجموعة من المواقف الإيجابية القوية نحو المنظمة يتم إظهارها من خلال الالتزام والتمسك بأهداف وقيم المنظمة المشتركة. وهناك من نظر إليه على أنه عملية مستمرة. ويعتقد الباحث أن محاولة تصنيف ظاهرة الولاء التنظيمي لأن الاستجابة تختلف من شخص لآخر ومن منظمة إلى أخرى حسب كل نوع. وتستطيع المنظمات الإدارية تحقيق درجة عالية من الولاء من خلال آليات متعددة فهناك مثلاً أساليب تمكين العاملين والتي تؤثر على ولاء العاملين وحفزهم، وفي هذا المجال الالتزام التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وأخلاقيات العمل. وكل ذلك يصب في زيادة الفاعلية والإنتاجية وتشجيع العاملين على أن يكونوا جزءاً من المنظمة يعلمون بكل جد وإخلاص في تحقيق أهدافها.

1 - العثيني، سعود، والسواط، هادي عوض الله، الولاء التنظيمي لمنشئ جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مرجع سابق، ص 25

2 - نفس المرجع الأخر، ص 26.

المبحث الثاني: مؤشرات الولاء التنظيمي وقياسه

تمهيد.

إن رغبة الفرد واستعداده للتنازل عن بعض القيم والأنماط المحببة، التي قد يكون لها تأثير غير إيجابي على عمله، سببها إيمان المنظمة بقيمتها وإخلاصه لها، عن شعور الفرد بأن أهدافه تتحقق من خلال عمله وإخلاصه وجده لتحقيق أهداف المنظمة، دليل على تمتع بيئة العمل بدرجة عالية من الولاء التنظيمي. فالولاء التنظيمي يعد حالة يتحقق فيها التكامل والتوافق بين الفرد والمنظمة. وفيما يلي عرض لأبعاد ومحددات الولاء التنظيمي وكذلك العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي وتنمية وقياس الولاء التنظيمي.

1.2.3 - أبعاد الولاء التنظيمي.

تناولت الدراسات الأولى التي أجريت حول الولاء التنظيمي هذا المفهوم بشكل علم دون النظر إلى الأبعاد المختلفة التي يتكون منها. لكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن هناك عدة أبعاد للولاء التنظيمي، ترجع لأسباب حددها (ريتشرز) (Reichers) من أهمها: أن المنظمة مكونة من عدة فئات تشمل العاملين الشغبيين، العملاء أو المستفيدين، والإدارة العليا. وكل فئة لها أهدافها الخاصة وليس بالضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد. كما أن المنظمة تحتوي في داخلها على تكتلات لكل منها إهتمامات مشتركة، بحيث تحاول كل فئة الحصول على منافعها الخاصة دون الآخرين.⁽¹⁾ ميز (مايرو ألن، وسميث) (Mayer Allen & Smith) بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي هي:-

أ- المكون العاطفي (Affective Component): يعني قوة تطابق وارتباط الفرد مع منظمة معينة ويعبر عن توجه وجداني وتلقائي نحو المنظمة والفرد الذي يتصف بهذا المكون يجده راجحاً في البقاء في منظمته بناء على عاطفة تلقائية تجعله يبذل أقصى جهده للاستمرار بالعمل بها.

ب- المكون المعياري (Normative Component): ويقصد به شعور العامل بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة، وغالباً ما يعبر هذا الشعور بالدعم الكبير من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتخطيط، علاوة على تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل.

ج- المكون المستمر (Continuous Component): ويعنى أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم،

1- لطمحين، حلف علي، واقع إدارة المرسية لثلاوية في محافظة الصفاق من وجهة نظر المديريين وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، مرجع سبق، ص 27

مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى. ويتأثر تقييم العامل لأهمية البقاء مع التنظيم لمجموعة من العوامل من أهمها: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي، حيث يُعدان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى العامل في الاستمرار بعمله، فاستثمار الفرد جزءاً من حياته في المنظمة، يعنى أن أي تعريض أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة حسارة له. خاصة إذا كان سيداً بعمل جديد لعللاقة له بعمله في المنظمة. كما أن فقدان الفرد لزملاء العمل وما أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة يُعد حسارة أيضاً لهذا الفرد.

2.2.3- محددات الولاء التنظيمي.

أولاً: محددات الولاء العاطفي: يبنى لولاء العاطفي على نظرية المصالح المتبادلة بين الفرد والمنظمة. حيث تصنع المنظمة للنظم الداخلية والصوابط المحددة لمسير العمل، وتعتمد المنظمة كلياً على هؤلاء العاملين لتحقيق تلك الأهداف، ويرتبط العاملون بالمنظمة مقبل الحصول على تلك المكافآت أو تجنب العقاب. ويفترح كل من (James and Charles).⁽¹⁾ أربعة عشر عاملاً تؤثر على مستوى الولاء العاطفي. مجموعة العوامل التي تؤثر سلبياً على الولاء العاطفي: روتينية العمل غموض الدور، وصراع الأدوار، وصعوبة العمل، ونقص الموارد والإمكانات، ومخاطر العمل. مجموعة العوامل التي تؤثر إيجابياً على الولاء العاطفي وهي: الاستقرار الوظيفي، الإشراف، جماعة العمل، العدالة التنظيمية، فرص الترقى، الأمن الوظيفي. ويعتقد الباحث أن من العمل ومدة خدمته في المنظمة لها تأثير على الولاء العاطفي، وذلك لأن العامل الذي عمل بالمنظمة فترة طويلة يتمتع بولاء عاطفي قوى نحو المنظمة. أما العامل الذي عمل مع المنظمة فترة قصيرة سيقوم بترك المنظمة إلى منظمة أخرى عند ظهور أول فرصة بسبب ولاته العاطفي المحفّض. كما أن البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة لها تأثير على ولاء العاملين العاطفي. حيث أن زيادة الفرص المتاحة للعمل خارج المنظمة قد يقلل من الولاء العاطفي.

ثانياً: محددات الولاء المعياري (الأخلاقي): تؤثر المشاركة الاجتماعية بشكل أساسي على الولاء الأخلاقي.⁽²⁾ ويوجد شقان للولاء الأخلاقي، الشق الأول مرتبط بالمعتقدات الموروثة والمكتسبة والبيئة الثقافية، ومراحل التعليم التي يمر بها الفرد قبل دخوله المنظمة. كما أن هناك مجموعة من المعتقدات يكتسبها الفرد بعد دخوله المنظمة. أما الشق الثاني فهي المكافآت الاجتماعية، والتنظيمية. ومن أهم أنواع المكافآت الاجتماعية: أسلوب الإشراف،

1 James L. Price and Charles (1) Mueller Jong Wook KO "Assessment of Meyer and Allen's Three Component model of organizational commitment in South Korea" Journal of applied psychology Vol. 82 No. 6 (1997), PP. 961-973

2 Wiener Y. Commitment in Organization: A normative view Academy of Management Review 7, (1982) PP. 418-428

جماعة العمل، والمكافآت التنظيمية: مثل العدالة التنظيمية، زيادة فرص الترقى، إرتفاع الرواتب، زيادة الأمن الوظيفي.

ثالثاً: محددات الولاء الإستمراري: يرى (Meyer and Allen)⁽¹⁾ أن كل ما يؤدي إلى زيادة التكاليف المترتبة على ترك العامل لعمله يؤدي إلى زيادة الولاء الاستمراري، ويتمثل هذا العنصر في حجم الاستثمار الداتي والنمو الوظيفي للفرد. ويفسر (Meyer and Allen) الاستثمار الداتي في النقاط التالية:-

- 1- بذل الجهد والطاقة سوف يريد الولاء الاستمراري، لأن ترك المنظمة سوف ينتج عنه صياح للجهد المبذول وبالتالي صياح الموارد التي استثمرت بالمنظمة.
- 2- الحسائر الناجمة عن عدم إمكانية نقل الخبرات والمعرفة في حالة ترك العمل.
- 3- الخسائر النفسية التي تنتج عن ترك العمل إذا ما انتقل العامل لمنظمة أخرى ربما دمر ذلك العلاقات الاجتماعية القائمة، وزاد التكلفة النفسية لاكتساب أصدقاء جدد وتكلفة التعلم مع ما يتفق مع العمل الجديد.

3.2.3- العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.

تعددت إجتهاادات الباحثين والدارسين حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي. إلا أن دراسات (Robert March and Mannari)⁽²⁾ تعتبر من الدراسات المميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تكوين الولاء التنظيمي وتشكيله والتي من بينها:-

- 1- **التطبيع التنظيمي:** يعنى بالتطبيع التنظيمي " العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والإتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها "⁽³⁾ وتهدف هذه العملية إلى المواءمة بين الفرد والمنظمة، ويعتمد نجاحها على فهم كلا الطرفين لبعضهما البعض وسرعة التطبيع تؤثر في أداء الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة ويعتقد الباحثون أن التطبيع التنظيمي يمر بثلاث مراحل متلاحقة هي:-⁽⁴⁾

أ- المرحلة التي تسبق الإنحاق بالمنظمة.

ب- مرحلة المواجهة.

ج- مرحلة التحول.

1 - Meyer J. P. & Allen. N J A three Component Conceptualization of Organizational Commitment Human Resource Management review, 1 (1991).

2 - اللوري، موسى، " تطوير التنظيمي لأساليب ومفاهيم حديثة "، مرجع سبق، ص 126-133.

3 - الهيش، خالد، " التطبيع الاجتماعي التنظيمي "، للمجلة العربية للإدارة، صيف (1990) ص 101.

4 - عسكرة، سمير، " المسار الوظيفي والتطبيع الاجتماعي في المنظمات الحديثة "، المجلة العربية للإدارة، المجلد (14) العدد (3) ربيع (1990) ص 61.

2- **المكانة الاجتماعية:** يقصد بالمكانة الاجتماعية " الترتيب النسبي لمرتبة الفرد داخل جماعة ما أو تنظيم معين".⁽¹⁾ ويرتبط الأفراد ببعضهم داخل التنظيم بترتيب هرمي، تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين ويسعى العاملون ببذل قصارى الجهد للمحافظة على مكانتهم داخل التنظيم وتنميتها للأفضل.

3- **إشباع حاجات العاملين:** للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون لإشباعها، كالحاجات الفسيولوجية الأساسية، وحاجتهم للأمان والطمأنينة في التنظيم. والتنظيم الذي لا يساعد في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن أن يكون مكاناً لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن تنظيم آخر يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات، مما يريد من ولأنهم التنظيمي له.

4- **نظام الحوافز:** للحوافز دور هام في تعزيز العلاقة بين المنظمة والعاملين، والحوافز تثير دافعية الأفراد، وتغزر حماسهم وتقنهم بالتنظيم وولائهم له. ويعرف الحافز بأنه " مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد كبير لتحقيق نتائج أفضل ".⁽²⁾ إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد للمنظمة، ويثير المنافسة بينهم لبذل الجهد وتحسين الأداء، كذلك يرفع من الروح المعنوية ويقوى الولاء التنظيمي.

5- **الرضا الوظيفي:** يعنى بالرضا الوظيفي المشاعر التي يندبها الفرد نحو عمله في التنظيم، ويشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له. فكلما قل الفرق بينهما كلما زاد الرضا الوظيفي لديه. وعرفه (Lawler) بأنه "محصلة الفرق بين شعور الفرد نحو ما ينبغي أن يحصل عليه من التنظيم وما يحصل عليه فعلاً".⁽³⁾

6- **المناخ التنظيمي:** يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها فقد عرفه (Steers) بأنه "البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم".⁽⁴⁾ فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المنصص الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة، داخل بيئة المنظمة بين الأفراد. وباء على ذلك يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه شخصية المنظمة. فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي، يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات. أما التنظيمات التي لا يتوفر فيها مناخ تنظيمي سليم فهي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمى فيهم قيم الولاء التنظيمي.

1 - المعاني، أيمن عودة، "الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع"، مرجع سابق، ص 39.

2 - عبد الوهاب، علي، وبلعيس، أحمد، الحوافز والتحفيز - المفاهيم والمبادئ والنظريات (عن المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985) ص 10.

3 - العبدلي، ناصر، الرصد الوظيفي دراسة ميدانية باتجاهات ومواقف موظفي "الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية" (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1404هـ) ص 46.

4 - المعاني، أيمن عودة، "الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع" مرجع سابق، ص 49.

7- مشاركة العاملين في التنظيم: يمكن تعريف مشاركة العاملين بكونها " حالة عاطفية وعقلية واجتماعية، تجعل الفرد يساهم في تحقيق أهداف الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة، ويشارك في المسؤولية لإعتقاده بأن هذه الأهداف هي أهداف جماعة العمل في المنظمة ".⁽¹⁾ وقد أظهرت الدراسات أن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين فهم أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلاً له، ويزداد شعورهم بالرضا، وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية.⁽²⁾

4.2.3- مداخل تنمية الولاء التنظيمي:

Approaches to Developing Organizational Loyalty.

سبق الإشارة إلى أن هناك الكثير من محددات الولاء التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة، مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الولاء، فعلى سبيل المثال نجد أنه في حالة وفرة الفرص الوظيفية يحفّض الولاء الاستمراري لدى الأفراد لتوافر فرص عمل بديلة، ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الولاء العاطفي من خلال مايلي:-

أ- الإثراء الوظيفي: إن الإثراء الوظيفي يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة على عمله، وهذا من شأنه أن يقوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

ب- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين: يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنع، لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز، وخاصة برامج المشاركة في الأرباح، ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما أُديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دوراً فعالاً في تقوية الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

ج- استقطاب واختيار العاملين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوى لديه الولاء (خاصة الولاء العاطفي) تجاه المنظمة. فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن نرى هذه الشروط بحزم عند اختيار العاملين بحيث يتم إختيار من تتوافق فيه تلك القيم.⁽³⁾

1 - المعاي، أميس مود، " الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع"، مرجع سابق من ص 57- 58.

2 - جوم بوهلر، " القيادة وسياسية الجماعة"، ترجمه محمد لمريش، ابراهيم شهاب، (الدفرة مكتبة الأنجلو المصرية، 1969) من ص 81- 83.

3 - جبر الله، جريبرج، مارون روبرت، " إدارة السلوك التنظيمي"، ترجمه (إفدعي محمد رفيعي، بسماعين علي بسميوني) دار المريخ للنشر، 2004.

5.2.3- قياس الولاء التنظيمي.

أي منظمة مهما كان نوعها تسعى إلى تحقيق أهدافها، وحتى تصل إلى ذلك لابد للمنظمة أن تقوم بمتابعة نشاطها من فترة إلى أخرى للتعرف على ما تحققة من فوائد سواء كانت هذه الفوائد مادية أم معنوية، وهذه الفوائد والمكاسب التي تحققتها المنظمة منها ما يعود على الأفراد العاملين بها ومنها ما يعود على المجتمع التي تعمل فيه المنظمة. وبطراً للارتباط القائم بين ولاء الأفراد العاملين بالمنظمات من ناحية، وبين تحقيق مكاسب مادية ومعنوية للأفراد في منظماتهم، فإنه من الممكن تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها عن طريق قياس ولاء الأفراد لمنظماتهم، لذلك يجب على الإدارة قيادة وتنمية الولاء للعاملين بها بوضع برنامج وسياسات تهدف إلى ذلك. فيمكن قياس الولاء التنظيمي بالأداة المقننة التي طورها (بورتر وزملائه، 1974) (Organizational Commitment Questionnaire) اختصاراً (OCQ) وهو المقياس المعتمد لقياس الولاء التنظيمي، وهذه الأداة متوافقة مع مقياس ليكرت ذو الخمس درجات بحيث تكشف هذه الأداة عن درجة موافقة المستجوب على أسئلة تتعلق بولائه التنظيمي. فعملية قياس الولاء عملية واعية تجنى المنظمة والعاملين من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد ما يلي:-(¹)

أولاً: التعرف على المشكلات التي تواجه الأفراد داخل المنظمة أو المنظمة نفسها، ومن ثم تقوم المنظمة من خلال الإدارة على إيجاد الحلول الملائمة والمناسبة. لذلك يعتبر قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة للإدارة الساجدة تساعد على معرفة المقومات التي تواجه للمنظمة.

ثانياً: يعطى قياس الولاء التنظيمي للمنظمة مؤشرات على مستوى الأداء التنظيمي، وهذه المؤشرات تساعد المنظمة على تحديد موقعها بالقياس إلى فترات سابقة من الوقت، وكذلك تستخدم للمقارنة لمستوى الولاء للعاملين في منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة.

ثالثاً: عملية قياس الولاء تدخل في تركيب المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء، لذلك يتعين على الإدارة الجيدة التعرف على الاتجاهات والأحاسيس والمشاعر لدى الأفراد حتى تستطيع معرفة مستوى الولاء لدى العاملين بالمنظمة.

1 لطفى، عمر المبروك، العلاقة بين صعوبات العمل والولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، ليبيا (الأكاديمية للدراسات العليا، 2003) من ص 69-70

رابعاً: يعتبر قياس الولاء التنظيمي أداة للكشف عن العوامل التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين، وهذا يتيح للإدارة فرصة لإحداث التغييرات في الإدارة وكذلك ظروف العمل الأخرى وهذا ما يحقق فائدة كبيرة للمنظمة.

خاتمة.

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يُحمل المنظمة تكاليف وجهوداً شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء ويقدم مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهو بمثابة أداة شخصية وذلك لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول، كما أن البحوث الإنسانية تعود بالنفع على المنظمة والأفراد كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم وتحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، كما يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية تتمثل في المشاعر والاتجاهات لذلك يجب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.

المبحث الثالث: التسويق الداخلي والتمكين

تمهيد.

تُعد العلاقة القائمة بين المنظمات والبيئة علاقة متبادلة وتفاعلية وشاملة. فالبيئة الداخلية (Internal Environment) تمنح المنظمات الباحة فرصاً للاستمرار والإزدهار، وتؤدي بالمنظمات الفاشلة إلى الإضمحلال أو التلاشي كما أنها، في الوقت ذاته، تفرض محدّدات على حركة المنظمات من خلال المستلزمات البشرية والمادية والمعنوية المتاحة. كما أن طبيعة المتغيرات البيئية المختلفة تلعب دوراً أساسياً في تحديد قدرة المنظمة على العمل وفي خلق التوازن المتحرك والتكيف المطلوب مع البيئة، خاصة في إطار إمكانية توفير متطلبات السلع والخدمات التي تتسجم مع حاجات الرّبائس ورغباتهم وكذلك المتعلقة بسبل إشباع حاجاتهم المتنامية والمرتبطة بقدراتهم الشرائية.⁽¹⁾ وهالك عدد من المفاهيم الأخرى التي يمكن اعتبارها مقومات مساعدة ومساندة للمنظمات في موضوع الولاء التنظيمي وخاصة عندما تحاول المنظمة إتباع نظم التسويق الداخلي. لذا سوف يتناول المبحث الثالث دراسة استراتيجية للتسويق الداخلي والتعرض من خلاله إلى مفهوم التسويق الداخلي وأهميته وأهدافه وخصائصه وأبعاده، وكذلك للتسويق الداخلي والتمكين.

1.3.3 - استراتيجية التسويق الداخلي. Internal Marketing Strategy

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي: ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي، قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. وبطراً للسمات الخاصة التي تتفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الداخلي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية، حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي. لذا طهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي.⁽²⁾ وهذا المفهوم ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي.⁽³⁾ وبالرغم من زيادة الاهتمام في الفكر التسويقي

1 - اشباع، جليل محمد حسن، وجمود - حبيب كظم - نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 195

2 - إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد، "جودة خدمات المعلومات لغية وأثرها على مستوى البيع والأداء البيعي"، دراسة تطبيقية بمفاهيم ومقاييس جودة الخدمة والتسويق الداخلي، المجلة العلمية للاقتصاد، والتجارة، كلية التجارة، جامعة

عين شمس، العدد الأول، (1995) ص 1 - 55

3 - Barlante D. Internal Network for Internal Marketing. Journal of marketing Management. Vol 13, No 5 (1997), PP 343-366.

بمفهوم العميل الداخلي، إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق نفس الاهتمام. فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة، والتسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كانت أهداف المنظمة تتبع من التسويق الداخلي، فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الإستجابة للجمهور الداخلي.⁽¹⁾ وظهر مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك، والمشفى، وخدمات العمل العام... وهكذا.⁽²⁾ وزاد الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي في تلك المنظمات الخدمية التي تقوم بتسويق الخدمات التي تنتجها إلى العميل الخارجي وذلك من خلال:-

1- أن كل فرد وكل قسم داخل المنظمة له أدوار كعملاء داخليين. وللتأكد من جودة عملية التسويق الخارجي، فإن كل فرد وكل قسم عليه أن يقدم ويحصل على أفضل الخدمات.

2- إن على الأفراد العمل معاً وبالطريقة التي تحقق رسالة المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها وهذا عصر هام داخل المنظمات الخدمية حيث يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها. وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل ريادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها. وقد عرف (رفيق، أحمد) التسويق الداخلي على أنه " جهد مخطط مسبقاً ومحطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي من أجل مواجهة مقاومة التعبير ومن أجل تحفيز وتوجيه العاملين وتنسيق جهودهم نحو التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة على المستويين العام والوظيفي، بهدف تحقيق رضا المستهلك.⁽³⁾ وهناك من عرف التسويق الداخلي على أنه " النظر إلى العاملين على أنهم زبائن فيما بينهم أي أنهم زبائن داخل المنظمة والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية.⁽⁴⁾ ويشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة للعاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الإرتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين. أي أن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمنظمة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم، وتتطوي سياسات التسويق الداخلي وبرامجه على بعض الأنشطة

1 - Harrell, R. The Strategic Analysis of Intangible Resources Strategic Management Journal (Vol 13 No 2) (1992).

2 - Berry H. Managing the Total Quality Transformation. (New York: Mc Graw Hill Inc. (1981). P. 76.

3 - Rafiq, M. and Ahmed P. K. Ibid. P. 104.

4- Berry L. L. (1984) The Employee as Customer in Lovelock C. H. Service Marketing Text Case and Reading Prentice- Hall Engle wood Cliffs, N. J, and PP 271-279

المخططة والموجهة للعاملين بها وخاصة بالتسمية والتدريب والعلاقات بين العاملين والاتصالات ووضوح الأدوار.⁽¹⁾

2.3.3- أهمية التسويق الداخلي وأهدافه.

تستمد استراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين والمنظمة والعملاء خاصة في مجال الخدمات، حيث تترامس عمليات الإنتاج والإستهلاك، ويسيطر العصر النشوي على عملية تقديم الخدمة، ويشارك كل من العاملين بالمنظمة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها. وتهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين. كما تهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية.⁽²⁾

3.3.3- خصائص التسويق الداخلي.

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص منها:-

أ- التسويق الداخلي عملية اجتماعية.

فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها. فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والإستاء والصدافه، ويريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

ب- التسويق الداخلي عملية إدارية.

تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

- 1- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها. وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- 2- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.⁽³⁾

1 - المغربي، عبد الحميد عبد الفلاح، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العمومية لمحافظة صفاقس، بحث منشور، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طبرنة، لمطبع النقي، العدد الأول (2001) ص 48.

2 - نعم المرجع السابق، ص 50

3 - Vercy J. A Model of Internet Marketing for Building and Sustaining A Competitive Service Advantage Journal of Marketing Management, (Vol.11, No. 3, 1995). PP. 41-54

4.3.3- أبعاد للتسويق الداخلي.

هناك أربعة أبعاد للتسويق الداخلي كما يلي:-

البُعد الأول: التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق والقسم الآخر هو العميل، فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.

البُعد الثاني: تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها، مثل ذلك أن تعطى المشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.

البُعد الثالث: يقوم قسم بتسويق خدماته إلى المنظمة ككل. مثال ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.

البُعد الرابع: المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق. فالعاملون هم عملاء، والأعمال والأنشطة هي منتجات. ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين.⁽¹⁾

5.3.3- التسويق الداخلي والتمكين.

هناك علاقة صمغية بين التسويق الداخلي والتمكين بصفتها مفاهيم معاصرة متفاعلة بعضها مع البعض، فمفهوم التسويق الداخلي يشجع العاملين على فعل كل ما عليهم فعله لمساعدة زملائهم في العمل على تحقيق رغبات الزبائن حتى لو أدى ذلك إلى تجاوز التعليمات أو السياسات التي تصبها المنظمة. ومن هنا يرى أن التسويق الداخلي لا يتناقض مع مفهوم التمكين، بل يسجم تماماً معه ويعد مكملاً له، فإن تم التعامل مع العاملين على أنهم زبائن أو شركاء فسوف يتم إحراطهم برسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وحاجات الزبائن، وعندما سيتطور اهتمامهم في محاولة إرضاء الزبائن والمساهمة في تحقيق الفاعلية للمنظمة.⁽²⁾ ويلاحظ أن مناح التسويق الداخلي سيؤدي إلى منح العاملين مزيداً من حرية التصرف والتمكّن والرضا، مما يؤدي في النهاية إلى أن نقضي هذه المقومات إلى تطور أفضل لنتائج الأداء، وإلى تطور في العلاقات الداخلية والخارجية، وإلى نتائج مادية ومعنوية ملموسة بالنسبة للمنظمة من حيث تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف القصيرة المدى وزيادة قدرات المنظمة التنافسية وقدراتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، لأن من نجاح المنظمة في التكيف والاستجابة مع التغيرات التي تواجهها منظمات القرن الواحد والعشرين يكمن في قدرة العاملين أنفسهم على التكيف والاستجابة لتلك المتغيرات، بأسلوب معاصر من حيث المرونة والعلاقات الداخلية والخارجية المناسبة.

1 Foreman K. Internal Marketing Concepts, Management and Application. Journal of management (Vol 11 No. 3, 1995), PP 759-768

2 Sergeant A and Asif S. (1998) The Strategic Application of Internal marketing: An Investigation of UK Banking International, Journal of bank marketing 16(2), PP 66-79

6.3.3- التسويق الداخلي والبيئة العربية.

ما يزال نموذج التسويق الداخلي يتطور من ناحية أكاديمية وتطبيقية نحو منهج تطري متقدم في البيئة العربية بشكل خاص، علماً بأن تناول هذا الموضوع في البيئة العربية مازال محدوداً جداً، حيث الدراسات التي تكتب في هذا المجال تكاد تكون محدودة للغاية. والسبب يكمن في الفجوة الحقيقية بين مفهوم التسويق الداخلي والممارسة الواقعية لمنظمتنا في الوطن العربي، حيث أن العلاقة بين العاملين مازال يسيطر عليها التفكير التقليدي والممارسة الإدارية التقليدية، من خلال السلطة الهرمية والتفكير البيروقراطي، وغياب دور التنظيم غير الرسمي، وغياب فرق العمل، وحصر العلاقة بين العمل والعامل الآخر على العلاقة الرسمية وما تنص عليه القوانين والتعليمات التي لا تسمح بمجال كاف بين العلاقة على أساس التسويق الداخلي. أما النقاط فهي تلخص وجهات النظر والمبادئ المختلفة في التسويق الداخلي حسب ما توصل له أمثل (Rafiq and Ahmed - Barry Gronroos):⁽¹⁾

- التعامل مع العاملين على أنهم زبائن - زبائن داخليون.
 - تحفيز وإرضاء الزبائن الداخليين.
 - تكريس مبدأ التعاون والتنسيق وروح الفريق.
 - التأكيد على الاستراتيجيات الوظيفية والعامّة لدى العاملين الداخليين.
 - النظر إلى المديرين والمرؤوسين على أنهم شركاء.
- وعلى الرغم من هذه النظرة الواسعة والشمولية لمبهد التسويق الداخلي إلا أن هناك نقصاً في مجالين مهمين للغاية:-

- 1- إنخراط العامل ومشاركته وتمكيه.
 - 2- حصول العاملين على المكتسبات المناسبة من حيث المعرفة والمهارة والإمكانات
- ولسد هذه الفجوة لابد من الاستثمار في تدريب العاملين لتحسين قدراتهم إذا أرادت المنظمات فعلاً أن تطبق وتواكب المفاهيم الشاملة للتسويق الداخلي وخاصة في البيئة العربية.

8.3.1- قيادة التغيير في تمكين العاملين وتنمية قدراتهم في المنظمات

الخدمية.

للقيادة دور أساسي في تنمية المنظمات وتطويرها وتحقيق ميزة تنافسية لها، وللقيادة دور مهم في إقرار وتشكيل وتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج المناسبة لتنمية المنظمات وتحقيق أهدافها المختلفة. من هنا فإن للقيادة دوراً أساسياً في رعاية وتفعيل برامج المشاركة والتمكين في المنظمة، ودور القيادة في نجاح برامج المشاركة والتمكين يكاد يكون عالية في الأهمية، لأن التمكين يتطلب من القيادة والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به والاستعداد لقوى لذلك التنازل، وإعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المنظمة.

1 - ملحم، يحيى سليم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، مرجع سابق ص 108-109.

أولاً: مفهوم القيادة. هناك تعريفات متعددة للقيادة، ومن أهم وأحدث التعريفات للقيادة أنها "عملية تحفيز الآخرين لبذل قصارى جهدهم من أجل إنجاز مهام ذات أهمية للعمل"⁽¹⁾ وهناك مفاهيم تقليدية تشير إلى أن القيادة هي "عملية تأثير وممارسة سلطة وقوة تجعل المرؤوسين ينفذون إرادة وتوجهات القائد بالطريقة التي يريدها"⁽²⁾

ثانياً: مصادر نفوذ وسلطة القيادة.

1- قوة المكافأة. يعتمد القائد هنا سلطته على المرؤوسين من خلال ما يقدمه لهم من مكافآت مثل الرواتب والأجور والترقيات والحوافز المختلفة.

2- القوة الشرعية: إذ يستمد القائد هنا سلطته على المرؤوسين من خلال المركز التي تمنح للقائد قوة شرعية مستمدة من قوانين المنظمة.

3- قوة الإكراه: يستمد القائد هنا سلطته على المرؤوسين من خلال العقاب المستمدة من سلطة المركز، فيمقدور القائد حرمان العامل من الترقية أو فرص عقوبة بسبب لقلوب مثل نقل العامل إلى مكان غير مرغوب فيه بالنسبة له، فيتمكن القائد بواسطة هذه المصادر من فرض إرادته وتحديد السلوكيات المرجوة من المرؤوسين بالطريقة التي يراها مناسبة لتأدية مهام العمل.

4- قوة الخبرة: يستمد القائد قوته في التأثير على المرؤوسين من خلال ما يتمتع به من معرفة، فمعرفة القائد أو خبرته في العمل قد يؤثر في سلوك المرؤوسين لتأدية المهام من خلال تلك المعرفة أو الخبرة.

5 قوة الكاريزما: يستمد القائد تأثيره هنا من خلال قدرته على التأثير في الآخرين بسبب رغبتهم في الانتماء له ويسبب الإعجاب بشخصه، وهذه ناتجة عن الجاذبية الشخصية للقائد.

6- القيادة بالتمكين: القيادة بالتمكين هو أسلوب قيادي مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما). فالقادة الفعالون هم الذين يعدون بتمكين مرؤوسيههم ويتوهرر المعلومات والمسؤولية والصلاحيات للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها، هؤلاء القادة يعلمون أنهم عندما يمحور مرؤوسيههم مزيداً من التمكين وحرية التصرف بمسؤولية و اقتدار ينتج عن ذلك أداء متميز وجودة عالية و إبتناء في العمل.⁽³⁾ ويرى في هذا الإطار أن تتأثر القائد عن شيء من قوته لصالح المرؤوسين لا يعنى فقدان تلك القوة، لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قسوتهم عندما يشاركهم الآخرون بها من خلال تبنيهم و إبتنائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي.

1- Schermerhorn, J. (2002), Management, 7 th ed, John Wiley

2 - Kanter R(1979). Power Failure in Management. *C. Cants, Harvard Business Review* (July-August) PP.65-75

3 - Schermerhorn, J (2002), Management, OP Cit

فمثلاً "ماكس ديري" في شركة "هيرمان ميلر" يمتلك القادة الذين يركزون في عملهم على الأمور المهمة والمصيرية في المنظمة ويتركون للآخرين حق التصرف في أعمالهم و اتخاذ القرارات الخاصة بدائرة مسؤولياتهم.⁽¹⁾ إن منح المرؤوسين مريداً من التمكين يُعد أسلوباً قيادياً ناجحاً ويمكن أن يُعد التمكين مصدراً من مصادر قوة القيادة المعاصرة التي ترتفع بالكفاءة القيادية إلى أعلى مستوياتها.

9.3.1- الكفاءة القيادية.

تتحقق الكفاءة القيادية عندما يحقق القائد أعلى مستوى من التأثير بالمرؤوسين بأقل جهود ممكنة. فهناك قادة يبذلون جهوداً كبيرة بسبب عدم الثقة بمرؤوسيهـم فيرقونهم بشكل كبير ويستخدمون أنظمة بيروقراطية مشددة لإحكام الرقابة والتأكد من سير العمل بصورة دائمة. هؤلاء لا يتركون في حياتهم الوظيفية وقتاً كافياً للأمور الاستراتيجية المصيرية في حياة المنظمة، ولا يعملون على خلق رؤية ونقلها وشرها بين المرؤوسين ولا يمكنهم أعمال الشفافية في المنظمة، أما القيادة من خلال التمكين فتعطي للعائد كفاءة قيادية وفاعلية قيادية كبيرة، فهو لا يشغل نفسه كثيراً في التأكد والرقابة والتفتيش والسيطرة وهي كلها وسائل خارجية بالنسبة للعامل وسبب ذلك هو الثقة، وهذا يحقق مستويات عالية من الكفاءة القيادية بتحقيق نتائج أداء عالية ومتفوقة من خلال مرؤوسين ممكنين. هذا النوع من القيادة يتماشى مع نوع مهم من أنواع القيادة المعاصرة ويلتقي معها في أبعاد معينة وهي (القيادة التحويلية). وفي القيادة التحويلية عناصر مهمة تلتنقي مع نمط القيادة بالتمكين وهذه العناصر هي:-⁽²⁾

- 1- خلق الرؤية: فالقائد الناجح هو الذي يخلق رؤية ويصنع للمنظمة إحساساً بالإتجاه ووحدة إتجاه بتوصيل رؤيته وأهدافه الاستراتيجية للعاملين فيشعرون بانتمائهم لها.
- 2- الكريزما: خلق الحماس في نفوس المرؤوسين والإيمان بأهداف المنظمة والولاء والفخر بها وخلق الثقة بالمرؤوسين.
- 3 الرمزية: خلق الرموز والشعارات والمناسبات بشكل منتظم من أجل الإحتفال بالتميز والإنجاز ومكافأة المتميزين.
- 4- التمكين: مساعدة الآخرين والأخذ بأيديهم نحو التنمية والتميز وإزالة الحواجز التي قد تعيق الأداء المتميز والمشاركة في تحمل المسؤولية وتفويض العمل المنقسم بالتفوق.
- 5- إستثارة الذكاء عند الآخرين: إستثارة قدرات العاملين للحلقة وقدراتهم الذهنية العالية في حل مشاكل العمل، والتفكير الخلاق بخلق أفكار جديدة.
- 6- الأمانة و الإستقامة: القيادة هي القدوة للعاملين في الأمانة والإخلاص والتفاني والصدق، وهذه الخصائص متأصلة وليست أنية.

1 - De Pree, Max (1989). An Old Prop's Wisdom. It Begins with Belief in People, New York Times September 10, P F 2

2 - Kouzes, J and Posner, B (1988). The Leadership Challenge, Success, April, P 68

10.3.1- أسلوب القيادة والتمكين.

قد تمر القيادة بالخطوات الآتية للوصول إلى مستويات القيادة والتمكين:-

أولاً:- استخدام أسلوب العصا والجزرة: هذا الأسلوب يتناسب مع الثواب والعقاب.

ثانياً:- قيادة عدم التدخل: وهو أسلوب ضعيف في القيادة والإدارة، حيث يترك العاملون يعملون دون رقيب أو حسيب، فتحثي المحاسبة والمساءلة والمسؤولية، ويخفي مع هذا كله الإنجاز ولا يصلح هذا الأسلوب لعصر المعلوماتية الذي شهده.

ثالثاً:- التمكين: هو الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية، فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القيادة على أنه موجه ومساعد على غرار الدور القيادي الذي يقوم به مدربو الفرق الرياضية. وسياسة الربح المتبادل هي السياسة المسيطرة على هذا الأسلوب، وهذه السياسة تركز على تحقيق أهداف مشتركة للجميع دون أن تحقق جهة على حساب جهة أخرى.

11.3.1- القيادة والتمكين ونظرية التغيير المتقدمة:

تتسم نظرية التغيير المتقدمة مع مفهوم التمكين وتطلق نظرية التغيير المتقدمة من أن التغيير يبدأ من الداخل.⁽¹⁾ يزعم أصحاب هذه النظرية بأن التغيير الصحيح يتطلب تضحية غير عادية من قبل دعاة التغيير أنفسهم بأنفسهم وفي مواقعهم وفي حياتهم. وهذا يتطلب من قادة التغيير تضحية بالوقت والنفوذ، وتحملًا لحالة عدم التأكد وتقديم ثقافة مختلفة على المستوى الفردي والجماعي، فتغيير الآخرين يتطلب تغيير الذات. ويكون الفرد أكثر قدرة على إقناع الآخرين بقبول التغيير عندما يبدأ التغيير من الذات ومن ثم يطلب من الآخرين أن يغيروا أنفسهم على نفس الخط الذي بدأ به التغيير من الداخل إلى الخارج. وتعد نظرية التغيير المتقدمة (ACT) التي قدمها في عام (2000) العالم المشهور "روبرت كوين" ورملاء.⁽²⁾ تعد تحولاً من النظرة التقليدية إلى نظرة تبحث في الأعماق، ويطمح قادة التغيير دائماً نحو تغيير مرؤوسيه، وبعد الفشل وعدم إحداث التغيير المنشود والمحطوط له، يبدأ هؤلاء في التفتيش عن المشكلة والأسباب في الخارج، ونادراً ما يبحثون في ذواتهم وأفعالهم ويصف (Chris Argyris) الموضوع وصفاً دقيقاً حيث يؤكد بأن هناك على الدول فجوة مستظمة بين أقوالنا من جهة وتصرفاتنا من جهة ثانية من غير وعي منا وإدراك هذه الفجوة. وينجم عن ذلك عمليات تشويش متعددة لعملية الاتصال وتبادل المعلومات يتم فيها تشويه للحقائق، حيث أن قاعدة عامة لتنظيم حياتنا وتقوم على أربعة عوامل أساسية هي:-

1- Quinn R, Spreitzer G and Brown M (2000). Changing Others Through Changing Ourselves. The Transformation of Human System, Journal of Management Inquiry, Vol9 (2), PP 147-164

2- Quinn.R, Spreitzer, G. and Brown.M (2000). OP Cit

1- محاولة البقاء في دائرة السيطرة والتحكم، محاول دائماً المحافظة على هذه الدائرة لأنفسنا.

2 نحاول دائماً كبت المشاعر السلبية ونقوم بهذا بشكل تلقائي من خلال اللاوعي.

3- نحاول دائماً للكسب وتجيب الخسارة وعدم القبول بالحسارة بأي شكل من الأشكال.

4- نعمل دائماً على التبرير للعقلاني للأهداف التي نضعها.

فهذه العوامل الأربعة أو أي منها يبرر بشكل طبيعي عندما يواجه فشل أو قصور هصبح دفاعيين لدرجة تمنعنا من التفكير والنمى في الفشل وأسبابه، وهذا الدفاع عن الذات وقصورها يحدث في أوعى لحظة من لحظات الحاجة للتعلم. أي عندما يكون الإنسان أحوح ما يكون للتعلم ومعرفة أسباب القصور والفشل. فإن الممارسين لنظرية التعبير المتقدمة هم أقدر على إدراك هذه الحالة. فطرية التغيير المتقدمة تعد متقدمة فعلاً، لأنها معقدة نوعاً ما وغير تقليدية في المفهوم الذي تنطلق منه، فالطريات التقليدية مختلفة في المفهوم والتفكير يمكن أن نجعلها على النحو التالي: ⁽¹⁾

1- العقلانية الإضاعية.

2- التغيير بواسطة الإكراه.

3- التغيير عن طريق المشاركة.

لما الطريات المتقدمة فهي أقل طموحاً من الطريات التقليدية وأكثر تعقيداً وأقل ممارسة وتطبيقاً، ولكنها تسمو فوق المصالح الذاتية وتنطلق من الذات وتتطلب تعبيرات ذهنية وسلوكية داخلية في التكوين النشوي، والمصلحة الذاتية عادة تدعم وتعزز من خلال الخداع الذاتي والنفاق الداخلي، ومحاربة هذه الأمراض النفسية يتطلب من النفس البشرية تصحية وعملية تحويلية، وهذا يتطلب بضالاً وكفاحاً لدخل النفس للتخلص من أمراضها المتعلقة بحب الذات وحب السيطرة والنفوذ والمكاسب المادية المختلفة، وهذا لا يعني خسارة المكاسب بقدر ما يعني المشاركة بها، وهذا سيعطى صاحبها رضا معنوياً أكبر عند التركيز على العطاء وإنعكاساته الإيجابية على الآخرين

12.3.1- قيادة التغيير والتمكين.

إن التغيير وتطوير المنظمة وتتميتها أصبحت مسألة مصيرية بالنسبة لمنظمات الأعمال. فلاند من التغيير والتطوير المستمر لمواجهة التغيير في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء. إن منظمات الأعمال أصبحت تواجه تحديات ومفاجات غير متوقعة في البيئة التنافسية والتكنولوجية والسوقية والإقتصادية والاجتماعية والربائ وغيرها. و التحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال يكمن في صعوبة التنبؤ بهذه المتغيرات،

1 - Quinn. R. Spreitzer, G and Brown. M. OP Cit pp 157-169

الأمر الذي يتطلب جهداً أكبر في عملية رصد هذه التغيرات والتكيف السريع معها.⁽¹⁾ وتبين ممارسات منظمات الأعمال أن النظم التقليدية لم تُعد صالحة لمواجهة هذه التغيرات، أي أن الإدارة البيروقراطية أو المركزية لم تُعد قادرة على مواجهة هذه التغيرات السريعة، إذ لابد من مشاركة جميع وحدات ومجموعات العمل في مساعدة المنظمة في مواجهتها للمتغيرات المحيطة بها، ولتمكين الجميع من مواجهة التغيرات المحيطة لابد أن تكون هناك تنمية شاملة داخل المنظمة ترتبط بتطوير أداء العاملين وتنمية قدراتهم، حتى يتمكنوا من تطوير المنظمة في الأبعاد الأخرى التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية وأداء المنظمة بشكل عام. إن تطوير التكنولوجيا وتطوير كفاءة المنظمة وتنميتها وتوسعها وتحقيق أرباحها وحصول مناسبات للمساهمين لا يأتي إلا من خلال الاستثمار في الإنسان. و التطوير وتنمية المنظمة تحتاج إلى جهود متكاملة ومتعاونة ومتناسقة من الجميع. إن التغيير قد يواجه مقاومة من قبل المرؤوسين إذا لم تعمل الإدارة على إدارة التغيير بشكل صحيح، وإدارة التغيير تقتضي التنبؤ بوجود مقاومة، ولابد من إدارة تلك المقاومة بشكل فاعل وصحيح.

خاتمة.

يخلص الباحث أن استراتيجية التسويق الداخلي تبدو مطلباً أساسياً لبناء قدرات العامل ودافعيته، الأمر الذي يؤدي إلى مستويات عالية من جودة الخدمات التي يقدمها العاملون، وبالمقابل فإن جودة الخدمات تساهم في رضا الزبائن أو العملاء وصلمان ولانهم، ومن ثم تحقيق إيرادات عالية للمنظمة. ويجد الباحث أيضاً أن للقيادة دوراً مهماً في مواجهة التحديات وفي إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات. ولدى القيادة القرار وإمكانية تقديم الدعم والتحفيز والتشجيع من أجل التغيير والتطوير وتبني برامج حديثة ومعاصرة. ولابد أن تتوفر للقيادة الرؤية الحقيقة التي تتلقى مع المفاهيم المعاصرة التي تتبناها المنظمات الناجحة لمواجهة التحديات، والرؤية تعني رؤية القائد للنجاح وعدم غيب النجاح عن تفكيره وتدبيره، ولابد لها ترجمة الرؤية إلى واقع، لأن هذه الترجمة تولد الثقة بين القائد ومرؤوسيه والثقة بدورها تنشئ قوة وطاقة وإيماناً بإمكانية القيام بنتائج مبهره. إلا أن ترجمة الرؤية تحتاج من القائد صبراً وجهداً متواصلين في نقل وتوصيل رؤيته للمرؤوسين من خلال الحوار المتبادل ومن خلال اللقاءات الهادئة وذلك لعرض تلك الرؤية في عقول المرؤوسين.

1 -Drucker, P (1990), Management Challenges for the 21th Century Harper Collins.

الباب الثاني / الإطار التطبيقي

الفصل الأول: عرض ووصف بيانات الدراسة

المبحث الأول: نبذة مختصرة عن شركات الاتصالات المستهدفة
في الدراسة.

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

المبحث الثالث: تصميم واختبار أداة الدراسة (الاستبانة).

المبحث الأول: نبذة عن شركات الاتصالات المستهدفة في الدراسة

1.1.1 - نبذة مختصرة عن شركات الاتصالات (قيد الدراسة).

تحصص شركات الاتصالات العاملة في ليبيا إلى الهيئة العامة للاتصالات بموجب قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (293) لسنة (2006) وفقاً للمادة رقم (13) من القرار المشار إليه آنفاً. وشركات الاتصالات التي أجريت عليها الدراسة وعددها (4) شركات وهي كمليلي:-

1- شركة المدار الجديد للاتصالات الهاتفية.

أولاً: تأسيس الشركة.

تأسست شركة مساهمة باسم شركة المدار الجديد سنة (1995) ولها الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة، وتسرى عليها الأحكام الواردة في قرار تأسيسها وأحكام هذا النظام وأحكام القانون التجاري وتعديلاته وأحكام التشريعات الأخرى ذات العلاقة⁽¹⁾.

ثانياً: رأسمال الشركة.

حدد رأسمال الشركة بمبلغ (50.000.000) (خمسين مليون دينار ليبي) مقسم إلى (500.000) سهم (خمسمائة ألف سهم) قيمة كل سهم (100) (مائة دينار) مدفوعة بالكامل أودعت بالكامل بحساب الشركة.

ثالثاً: أغراض الشركة.

تهدف الشركة إلى إنشاء وتشغيل وصيانة شبكة وطنية للهاتف المحمول، ولها على سبيل تحقيق أغراضها أن تباشر جميع التصرفات والأعمال وأن تضع البرامج والخطط التنفيذية لتحقيقها ولها على وجه الخصوص ملى:-

- 1- إنشاء المنظومات ومراكز الاتصالات التي تملئها احتياجات الشركة وتكامل خدمات الشبكة بما يشمل التخطيط والتنفيذ والتعاقد على إنجازها.
- 2- توريد المعدات والمواد اللازمة من الداخل والخارج لإقامة الشبكة والخدمات للمساعدة لها.

3- إنشاء واستئجار وصلات التراسل لغرض ربط وتكامل منظوماتها.

4- بيع وتأجير أجهزة ومعدات المشتركين اللازمة للتقال مع الشبكة.

5- التنسيق مع الجهة المختصة لاستخدام شبكة الاتصالات الرئيسية من منظومات التراسل ومراكز عبور الاتصالات محلياً ودولياً.

1 - النظام الأساسي لشركة المدار الجديد، (انظر الملحق رقم 5).

6- التعاون والمشاركة مع الشركات والمؤسسات والمنظمات في الداخل والخارج بأي وجه من الوجوه بما يساعد على تحقيق أغراض الشركة.

2- شركة ليبيا للهاتف المحمول.

أولاً: تأسيس الشركة.

تأسست بناء على قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (22) لسنة 2004م تحت اسم شركة ليبيا للهاتف المحمول، تتمتع بالجنسية الليبية، ولها الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة⁽¹⁾.

ثانياً: رأسمال الشركة.

حدد رأسمال الشركة بمبلغ (50.000.000) (خمسين مليون دينار ليبي) مقسم إلى (500.000) سهم (خمسمائة ألف سهم) قيمة كل سهم (100) (مائة دينار) مدفوعة بالكامل أودعت بالكامل بحساب الشركة.

ثالثاً: أغراض الشركة.

تهدف الشركة إلى إنشاء وتشغيل وصيانة شبكة وطنية للهاتف المحمول، ولها على سبيل تحقيق أغراضها أن تتناشر جميع التصرفات والأعمال وأن تصنع البرامج والخطط التنفيذية لتحقيقها ولها على سبيل الخصوص مايلي:-

1- إنشاء منطومات ومراكز الاتصالات التي تملئها احتياجات الشركة وتكامل خدمات الشبكة بما يشمل التخطيط والتنفيذ والتعلق على فجازها.

2- توريد المعدات والأجهزة اللازمة من الداخل والخارج لإقامة الشبكة والخدمات الممساندة لها.

3- إنشاء واستجار وصلات التراسل لمرص ربط وتكامل منطوماتها.

4- امتلاك واستجار العقارات والمنقولات والحصص والحقوق والمرايا التي تحتاجها.

3- شركة هاتف ليبيا.

أولاً: تأسيس الشركة.

1- تأسست طبقاً لقرار أمين لجنة الإدارة للهيئة العامة للاتصالات رقم (04) لسنة 2008 م تكون لها الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة، ويكون مركز الشركة ومحلها القانوني مدينة طرابلس بليبيا، ويجوز لمجلس إدارة الشركة أن تنشئ فروعاً لها أو مكاتب داخل ليبيا، ويجوز إنشاء فروعها في الخارج بناء على موافقة الجمعية العمومية للشركة⁽²⁾.

1 - لنظم الأساسي لشركة ليبيا للهاتف المحمول. (انظر الملحق رقم 6)

2 - لنظم الأساسي لشركة هاتف ليبيا (انظر الملحق رقم 7).

ثانياً: رأسمال الشركة.

حدد رأسمال الشركة بمبلغ (50.000.000) (خمسين مليون دينار ليبي) مقسم إلى (500.000) سهم (خمسائة ألف سهم) قيمة كل سهم (100) (مائة دينار) مدفوعة بالكامل أودعت بالكامل بحساب الشركة.

ثالثاً: أغراض الشركة.

- إنشاء وتشغيل وصيانة شبكة الهاتف، وتشمل المنظومات المحلية المتمثلة في مقسمات العبور والمقسمات الفرعية ووسائط الربط داخل المدن وتقديم كافة الخدمات لتأمين وتقديم الخدمة المشتركين، وأي نشاط مكمل يهدف إلى تحقيق أغراضها ولها في سبيل ذلك القيام بالأعمال والتصرفات التالية:-

- 1- توريد المعدات والأجهزة والمواد اللازمة لنشاط الشركة من الداخل والخارج.
- 2- امتلاك واستئجار العقارات والمنقولات والحصص والحقوق والمرايا التي تحتاجها.
- 3- بيع وتأجير أجهزة ومعدات المشتركين اللازمة للتقابل مع الشبكة.
- 4- إعداد وتدريب العناصر الفنية والإدارية والمالية اللازمة لتنفيذ وتطوير برامج عمل الشركة.
- 5- التعاون مع الشركات والمؤسسات في الداخل والخارج بأي وجه من الوجوه بما يستعد على تحقيق أغراض الشركة.

4- شركة الجيل الجديد للتقنية.**أولاً: تأسيس الشركة.**

تأسست بناء على قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (307) لسنة 2006م. تحت اسم شركة الجيل الجديد للتقنية، تتمتع بالجنسية الليبية، ولها الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة⁽¹⁾.

ثانياً: رأسمال الشركة.

حدد رأسمال الشركة بمبلغ (50.000.000) (خمسين مليون دينار ليبي) مقسم إلى (500.000) سهم (خمسائة ألف سهم) قيمة كل سهم (100) (مائة دينار) مدفوعة بالكامل أودعت بالكامل بحساب الشركة.

1 - لنظم الأساسي لشركة الجيل الجديد للتقنية. (الطرا الملحق رقم 8).

ثالثاً: أغراض الشركة.

تهدف الشركة إلى إنشاء وتشغيل وصيانة شبكة وطنية للاتصالات وتقنية المعلومات واستقبال وإعادة البث المرئي والمسموع، ولها على سبيل تحقيق أغراضها أن تباشر جميع التصرفات والأعمال وأن تصنع البرامج وخطط التنفيذ لتحقيقها ولها على وجه الخصوص مايلي:-

- 1- إنشاء المنظومات ومراكز الاتصالات التي تملئها احتياجات الشركة وتكامل خدمات الشبكة بما يشمل التخطيط والتنفيذ والتعاقد على إنجازها.
- 2- توريد المعدات والمواد اللازمة من الداخل والخارج لإقامة الشبكة والخدمات المساندة لها.
- 3- إنشاء واستئجار وصلات التراسل لعرض ربط وتكامل منظوماتها.
- 4- بيع وتأجير أجهزة ومعدات المشتركين اللازمة للتقابل مع الشبكة.
- 5- التنسيق مع الجهة المختصة لاستخدام شبكة الاتصالات الرئيسية من منظومات التراسل ومراكز عبور الاتصالات محلياً ودولياً.
- 6- التعاون والمشاركة مع الشركات والمؤسسات والمؤسسات في الداخل والخارج بأي وجه من الوجوه بما يساعد على تحقيق أغراض الشركة.

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة والعينة المختارة

1-2-1 مجتمع الدراسة.

أجريت هذه الدراسة على أربع شركات من مجموعة شركات الاتصالات العاملة في ليبيا وهي شركات حكومية تتمير كلها بأنها تقدم خدمة عامة وبصورة مباشرة للمواطنين. وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين والبالغ عددهم (6050) وتم سحب عينة عشوائية طبقية من جميع العاملين في شركات الاتصالات، حيث بلغ عدد أفرادها (362) استبانة. حيث كانت نسبة التجاوب (96.7%) من عينة الدراسة المختارة وهي نسبة مقبولة جداً، ويعود سبب ارتفاع هذه النسبة للأسلوب المباشر الذي استخدمه الباحث في توزيع الاستبانة والمتابعة المستمرة لاسترداد الاستبانات.

1-2-2- عينه الدراسة Sample of the Study

يمثل اختيار العينة من حيث النوع والحجم وطريقة السحب الأسلوب الأمثل للوصول إلى النتائج، وإمكانية تعميمها على المجتمع المبحوث، وتمثل العينة مجموعة جزئية من المجتمع ويكون حجم العينة هو عدد مفرداتها وعادة تجرى الدراسة على العينة، وتمثل عوامل الوقت والتكلفة قيوداً يمنع المسح الكامل للمجتمع، فيتم عندها اللجوء إلى العينة، وهذا ما سيتبعه الباحث في هذه الدراسة. ومن خلال العرض السابق لمكونات مجتمع الدراسة الذي يتكون من أربع فئات سيتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية في تحديد عينة الدراسة، إذ تعتبر العينة العشوائية الطبقية تكييف للمعاينة الاحتمالية، والتي يتم فيها تقسيم المجتمع إلى اثنين أو أكثر من الطبقات، وتتطلب العينة العشوائية الطبقية توفر التجانس لطاهرة معينة، حيث يقسم المجتمع الذي يحوي عدد (n) من الوحدات إلى طبقات أو مجتمعات جزئية (Subpopulation) بحجم (k) ولا بد التأكد من أن كل مجموعة جزئية تتوفر بها صفة التجانس، وغير متداخلة مع المجموعات الأخرى. في مثل هذه الحالة، فإننا نقوم بتقسيم المجتمع الإحصائي إلى عدة طبقات بحيث تكون المفردات التي تتألف منها كل طبقة متجانسة فيما بينها إلى أقصى حد ممكن، ثم تسحب عينة من كل طبقة من هذه الطبقات. (حيدر، ناظم، 2001)⁽¹⁾ ويجب أيضاً ضرورة وجود تجانس داخل كل طبقة وليس بين الطبقات الكلية، وهو ما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم عينة الدراسة عن طريق استخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{p(1-p)}{p(1-p) + \frac{E^2}{N}} + \frac{E^2}{Z^2}$$

حيث:

n : حجم العينة المطلوب تحديده.

1 - ناظم، حيدر، "مبادئ الإحصاء" منشورات جامعة دمشق، (2001) من 220.

N : حجم المجتمع المطلوب تحديد حجم العينة منه، و الذي يبلغ (6050) مفردة.
 Z : الدرجة المعيارية (القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الثقة)، وهي تساوي (1.96) عند معامل (درجة) ثقة (95%).

P : قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما اقتربت قيمة (P) من الصفر والواحد الصحيح، كلما صغر حجم العينة وكلما اقتربت قيمة (P) من النصف كلما زاد حجم العينة، وبالتالي تم اختيار قيمة (P) بحيث تساوي (0.5) حتى يضمن الباحث الحصول على أكبر حجم للعينة.

E : الحد الأقصى للخطأ المسموح به في تحديد حجم العينة، حيث تم الاختصاص أن الحد الأقصى للخطأ المسموح به يساوي (0.05) أي تم تحديد قيمة (E) مسبقاً بحيث تساوي (0.05). وبذلك يكون حجم عينة الدراسة (362) مفردة من المجتمع الأصلي البالغ عدده (6050) مفردة. وتم توزيع هذه العينة على فئاتها (طبقاتها) بشكل طيفي متناسب مع حجم كل طبقة، ويعرف هذا النوع من العينات بالعينة العشوائية الطبقية المتناسبة (Proportional Stratified Random Sample) حيث يؤخذ عدداً من كل طبقة يتناسب مع حجم الطبقة في المجتمع الكلي، ويمكن الوصول إلى العدد المطلوب من كل طبقة حسب القانون التالي:-

$$n = \left(\frac{N_i}{N} \right) \times n$$

حيث:

n : حجم العينة المطلوب تحديده للطبقة.

N_i : حجم المجتمع المطلوب تحديد حجم العينة منه للطبقة.

n : حجم العينة الذي تم تحديده مسبقاً، والذي يبلغ (362)

N : حجم مجتمع الدراسة، و الذي يبلغ (6050) مفردة.

وبذلك يكون حجم عينة الشركات (الطبقات) على النحو التالي :-

جول رقم (1) توزيع عينة لدراسة على الشركات

الشركات (الطبقات)	العدد الكلي	نسبة تمثيل العينة $n = \left(\frac{N_i}{N} \right) \times n$	حجم العينة المطلوب من كل شركة
هاتف ليبيا	2750	0.45	164
المدار الجديد	1200	0.20	72
ليبيا للهاتف المحمول	1300	0.22	78
الجيل الجديد للتقنية	800	0.13	48
مجتمع الدراسة الكلي	6050	1.00	362

المبحث الثالث: تصميم واختبار أداة الدراسة (الاستبانة)

1.3.1- تصميم أداة للدراسة.

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات الوصفية إلى رقمية، وفي هذا الجزء أعطيت الإجابة "غير موافق تماماً" درجة واحدة، "غير موافق" درجتين، وأعطيت الإجابة "أتفق إلى حد ما" 3 درجات، 4 درجات للإجابة "موافق"، فيما أعطت الإجابة "موافق تماماً" 5 درجات، بحيث كلما ردت درجة الإجابة ردت درجة الموافقة عليها والعكس صحيح. وهذه الدرجات تمثل إجابات المستجوبين في الدراسة (أفراد مجتمع الدراسة) على الأسئلة الواردة بقائمة الاستبانة محرّجات الدراسة الميدانية وهي ذاتها تُعد مدخلات التحليل الإحصائي والذي يهدف إلى استخلاص النتائج من خلال تحليل هذه المدخلات، وقد تم إحصائياً احتساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ونسبة الإجابات لكل فقرة. ولقد تمت صياغة اختيارات الإجابة عن أسئلة الاستبانة، باستخدام مقياس ليكرت (Likert) ذو الخمس درجات، كما هو مبين بالجدول التالي.

الجدول (2) الصيغة الكمية والنسب المئوية المقابلة لها المستخدمة في تحويل

الإجابات الوصفية إلى صيغة رقمية

الصيغة الوصفية	الصيغة الكمية	النسبة %
موافق تماماً	5	100 - 81
موافق	4	80 - 61
أتفق إلى حد ما	3	60 - 41
غير موافق	2	40 - 21
غير موافق تماماً	1	20 - 0

أجريت هذه الدراسة على أربع شركات لقطاع الاتصالات في ليبيا، نظراً لـ كبر حجم مجتمع الدراسة، اعتمد الباحث الاستبانة كأداة للجمع البيانات، فقد تم تصميم الاستبانة، حيث يتمثل هدفها الرئيسي في جمع البيانات، من أفراد مجتمع الدراسة، وكانت الاستبانة مكونة من ثلاثة أقسام وهي كما يلي:-

القسم الأول: تصمّم معلومات عامة، وبيانات وظيفية، وبيانات تتعلق بالخصائص الشخصية الخاصة بالدراسة وهي أربع متغيرات أساسية وتتمثل في (الجسر، العمر، المزهل العلمي، سنوات الخبرة)

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم (50) فقرة لمتغيرات تمكين العاملين (المتغير المستقل) يدرج تحت كل واحد منها عدد من الأسئلة تهدف إلى التعرف على آراء المستجوبين من عينة الدراسة وهي كالتالي:-

- 1- الالتزام التنظيمي، ويشمل الفقرات 1,2,3,4,5,6,7,8.
- 2- الثقافة التنظيمية، وتشمل الفقرات 9,10,11,12,13,14,15,16,17,18.
- 3- العدالة التنظيمية، وتشمل الفقرات 19,20,21,22,23,24,25,26.
- 4- المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشمل الفقرات 27,28,29,30,31,32,33,34.
- 5- الاتصالات الفعالة، وتشمل الفقرات 35,36,37,38,39,40,41,42.
- 6- أخلاقيات العمل، وتشمل الفقرات 43,44,45,46,47,48,49,50.

القسم الثالث: يتكون من (25) فقرة مرئية من العدد (1) إلى العدد (25) وتقيس متغير الدراسة التابع وهو الولاء التنظيمي. وقد صغت جميع إجابات فقرات الاستبانة الـ (75) وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) ذي الخمس درجات، كما تم الإشارة إليه فيما سبق. وتم استخدامه لإعطاء أفراد عينة الدراسة فرصة الاختيار والتعبير عن آرائهم.

2.3.1 - مرحلة توزيع واستلام الاستبانة.

تم توزيع استمارات الاستبانة على أفراد عينة الدراسة بالشركات المستهدفة هي (شركة هاتف ليبيا - شركة المدار الجديد - شركة ليبيا للهاتف المحمول - شركة الجيل الجديد للتقنية) في مقر تواجدها، وقد وزعت (362) استبانة على المستجوبين في الدراسة وقد استرجع منها (354) واستبعدت (4) استبانات لعدم صلاحيتها، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (350) استمارة، بنسبة (96.7%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. والجدول التالي يبين إجراءات توزيع عينات الدراسة وحركة الاستبانة:-

جدول رقم (3) توزيع عينات الدراسة وحركة الاستبانة

العينة الشركات	الاستمارات الموزعة		الاستمارات المستلمة		الاستمارات المستبعدة		الاستمارات الصالحة للتحليل	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
هاتف ليبيا	164	45.3	161	45.5	1	25.0	160	45.7
المدار الجديد	72	19.9	70	19.8	-	00.0	70	20.0
ليبيا للهاتف المحمول	78	21.5	76	21.5	1	25.0	75	21.4
الجيل الجديد للتقنية	48	13.3	47	13.2	2	50.0	45	12.9
الإجمالي	362	100.0	354	100.0	4	100.0	350	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج حركة الاستبانة (برنامج Spss)

3.3.1- اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها.

1.3.3.1- اختبار صدق أداة الدراسة.

للتحقق من مدى صدق محتوى أداة القياس تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (12) من أعضاء هيئة التدريس بكل من جامعة دمشق، والجامعات الليبية (جامعة الفاتح، جامعة ناصر الأممية، جامعة الجبل الغربي) في مجال الإدارة - الإحصاء - اللغة العربية، لتحكيمها وذلك للتأكد من دقة فقرات الاستبانة وصحتها، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم قام الباحث بحذف وتعديل لبعض الفقرات وإعادة صياغة بعضها الأخر لتصبح أقرب فهماً وتحقيقاً لأهداف الدراسة، حيث ظهرت الاستبانة بصورتها النهائية بعد تحكيمها ومراجعتها بدقة كاملة.

2.3.3.1- ثبات الأداة.

اتبع الباحث القياس الإحصائي لقياس ثبات الاستبانة، وسلامة بناء الفقرات الخاصة بالمقاييس المستخدمة للتقييم، وذلك باستخدام الاتساق الداخلي، وهي طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha)، لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، والبالغ عددها (75) حمس وسبعون فقرة، (تم تقسيمهم إلى 7 متغيرات)، ويوضح جدول (4) قيم معاملات كرونباخ ألفا للمتغيرات وجميع الفقرات.

جدول (4): قيم معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

معامل الثبات	اسم المتغير	عدد الفقرات
0.8267	الالتزام التنظيمي	8
0.9180	الثقافة التنظيمية	10
0.8509	العدالة التنظيمية	8
0.8919	المشاركة في اتخاذ لقرارات	8
0.8621	الاتصالات الفعالة	8
0.8827	أخلاقيات العمل	8
0.9338	الولاء التنظيمي	25
0.9698	الكلي	75

المصدر: (إعداد الباحث، استخرجت النتائج بالإعتماد على برنامج (Spss))

يلاحظ من النتائج الموصحة في جدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل متغير وتتراوح بين (82.67%، 93.38%) لكل متغير من متغيرات الدراسة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا ويلاحظ أيضاً من الجدول رقم (5) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات

الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الأداة (0.9698) وهي نسبة ثبتت عالية ومقبولة لغرض إجراء الدراسة. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبتت استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتطيل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها.

3.3.3.1- وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

تمت الإشارة سابقا إلى أن القسم الأول من قائمة الاستبانة خصصت للمتغيرات الشخصية والوظيفية، والتي تهدف إلى جمع البيانات يمكن من خلالها التعرف على خصائص عينة الدراسة، ولقد تم تحديد هذه الخصائص وبيائها كالآتي:

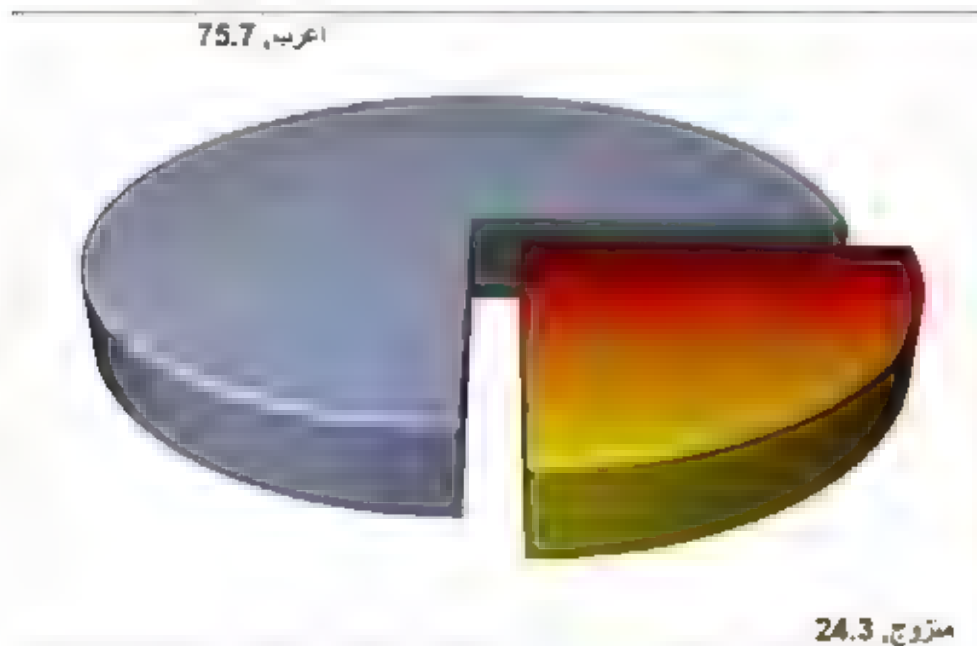
1- الجنس.

يوضح الجدول رقم (5) تصنيف المستجوبين في الدراسة حسب جنسهم.

جدول رقم (5) تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية (%)
ذكور	265	75.7
إناث	85	24.3
الإجمالي	350	100.0

يتضح من الجدول (6) أن عدد العاملين الذكور في الدراسة بلغ (265) ونسبة (75.7) من مجموع أفراد العينة، في حين بلغ عدد العاملين من الإناث المستجوبين في هذه الدراسة (85) ونسبة (24.3) ويلاحظ أن عدد الذكور بلغ ثلاثة أضعاف عدد الإناث، وهذا يعكس واقع القوى الشريفة في المنظمات الحكومية بشكل عام، ولأسباب غالبا ما تكون اجتماعية وتنظيمية.



شكل رقم (1) تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

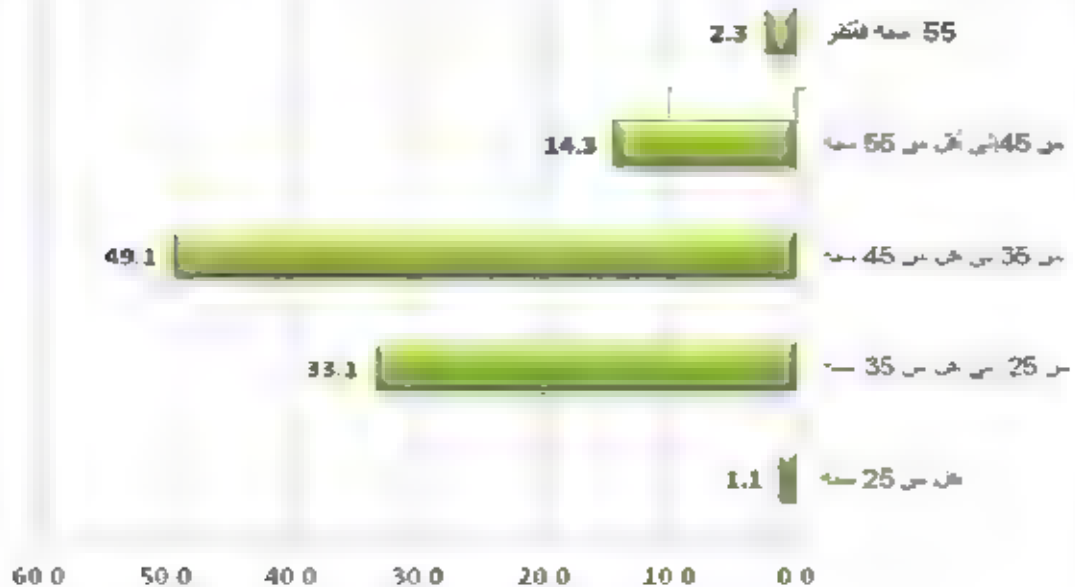
2- العمر.

يوضح الجدول رقم (6) تصنيف للمستجوبين في الدراسة حسب الفئات العمرية.

جدول رقم (6) تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	4	1.1
من 25 إلى أقل من 35 سنة	116	33.1
من 35 إلى أقل من 45 سنة	172	49.1
من 45 إلى أقل من 55 سنة	50	14.3
من 55 سنة فأكثر	8	2.3
الإجمالي	350	100

يوضح الجدول رقم (7) القيم المتعلقة بمتغير العمر فقد شكلت فئة (35 إلى أقل من 45 سنة) أعلى نسبة، حيث كانت نسبة هذه الفئة (49.1) من عينة الدراسة، تلاها في ذلك الفئة (25 إلى أقل من 35 سنة) حيث كانت نسبتها (33.1) من عينة الدراسة، ثم تلا ذلك الفئة العمرية (45 إلى أقل من 55 سنة) بنسبة مقدارها (14.3) ثم تلاها فئة (55 فأكثر) حيث بلغت النسبة (2.3) أما أقل فئة عمرية فكانت فئة (أقل من 25 سنة) حيث كانت نسبتها (1.1).



شكل رقم (2) تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

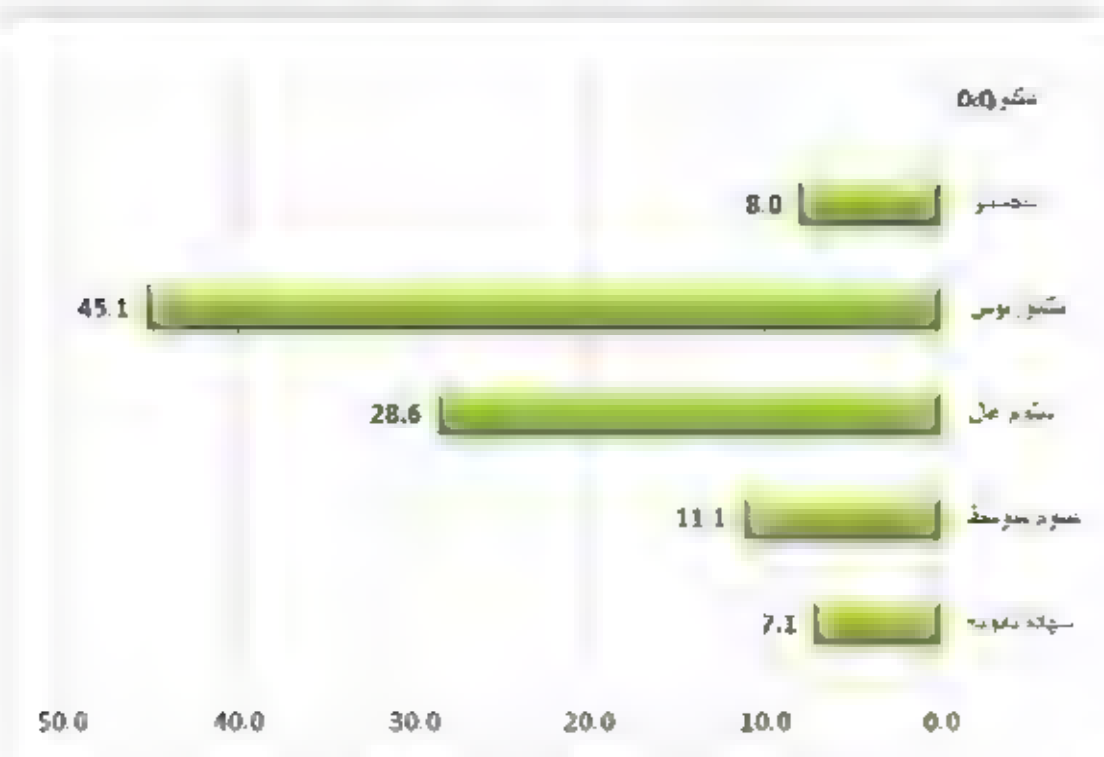
3- المؤهل العلمي.

يوضح الجدول رقم (7) تصنيف المستجوبين في الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (7) تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية (%)
شهادة ثانوية	25	7.1
دبلوم متوسط	39	11.1
دبلوم عال	100	28.6
بكالوريوس	158	45.1
ماجستير	28	8.0
دكتوراه	0	0.0
الإجمالي	350	100.0

يوضح الجدول رقم (7) متغير المؤهل العلمي فكانت أعلى نسبة لفة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (45.1) تلاهم في ذلك حملة الدبلوم العال بنسبة (28.6)، ثم تلاهم حملة الدبلوم المتوسط بنسبة (11.1)، ثم حملة شهادة الماجستير بنسبة (8.0) وأخيراً جاءت فئة الثانوية العامة بنسبة (7.1) وهذا يعكس الواقع الشائع للمؤهلات العلمية للعاملين في شركات الاتصالات.



شكل رقم (3) تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

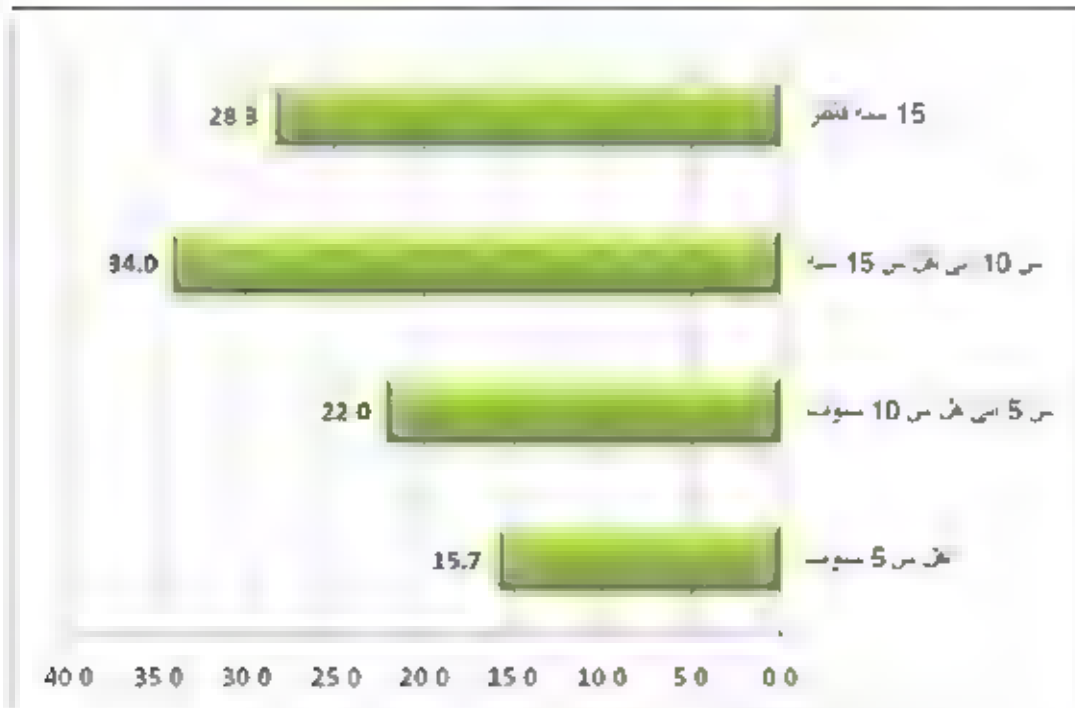
4- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (8) تصنيف للمستجوبين في الدراسة حسب سنوات الخبرة.

جدول رقم (8) تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	55	15.7
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	77	22.0
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	119	34.0
15 سنة فأكثر	99	28.3
الإجمالي	350	100.0

يوضح الجدول رقم (8) متغير سنوات الخبرة بعد كانت أعلى نسبة هي فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) حيث بلغت النسبة (34.0)، وتلاها في ذلك فئة (15 سنة فأكثر) حيث بلغت النسبة (28.3)، ثم تلاها في ذلك فئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (22.0) وكانت فئة (أقل من 5 سنوات) هي أقل نسبة، حيث شكلت النسبة (15.7) من عينة الدراسة.



شكل رقم (4) تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفصل الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الأول: العرض والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة باستخدام بعض أساليب الإحصاء الاستنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات المقترحة.

المبحث الأول: العرض والتحليل الوصفي

لبيانات الدراسة باستخدام بعض أساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي

1.1.2 - تحليل بيانات محاور الاستبانة باستخدام الاحصاء الوصفي

واختبار (T) للعينة الواحدة للاستدلال على معالم المجتمع.

استخدم الباحث اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-Test)، وذلك لاختبار فقرات كل محور من محاور الاستبانة، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء أفراد عينة الدراسة في محتوى كل فقرة، أي اختبار الفرضية الاحصائية ($H_0: \mu = 3$ vs $H_1: \mu \neq 3$)، والجداول التالية تبين المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرة من فقرات المحور والانحراف المعياري له، وكذلك نتائج اختبار (T) (قيمة الاختبار والدلالة الاحصائية)، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقين على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أكبر من (3)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أصغر من (3)، وتكون آراء أفراد عينة الدراسة محايدة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ينطبق على جميع الفقرات في استبانة الدراسة.

1.1.1.2- المتغير المستقل: متغيرات تمكين العاملين.

أ- المتغير الأول (الالتزام التنظيمي)

جدول رقم (9) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة
حول الالتزام التنظيمي والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدالة الإحصائية P-Value
1-	هذه الشركة تعنى الكثير بالنسبة لي شخصياً.	3.96	0.769	23.287	0.000*
2-	سأكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الشركة.	3.54	1.028	9.879	0.000*
3-	أعتبر مشاكل هذه الشركة وكلها مشاكلي.	3.83	0.934	16.542	0.000*
4-	أعتقد أن عملية انتقال العاملين من هذه لشركة للعمل بشركة أخرى محدودة.	3.26	1.112	4.375	0.000*
5-	إن انتقال العامل من شركة إلى أخرى يعتبر عملاً لا أخلاقياً بالنسبة لي.	2.10	1.110	15.116	0.000*
6-	أحد أسباب استمرارى في العمل بالشركة هو أنني أعتقد أن الارتباط بها مهم وذلك أشعر بالالتزام لأخلاقي نحوها.	3.71	1.038	12.825	0.000*
7-	يقتضي بالشركة يعتبر رغبة بالنسبة لي.	3.91	0.945	17.924	0.000*
8-	ليس لدى استعداد لتترك الشركة.	3.55	1.111	9.239	0.000*
	المتوسط لعام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له.	3.48	0.680	13.249	0.000*
* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05					

بلاحظ من الجدول السابق رقم (9) الآتي:-

1- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (هذه الشركة تعنى الكثير بالنسبة لي شخصياً) أن العالوية من إجابات مفردات عينة الدراسة تركزت على موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (3.96) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.769) مما يشير إلى إسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أن الشركة التي يعملون بها تعنى لهم الكثير، ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.96) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر

لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول أن (هذه الشركة تعنى الكثير بالنسبة لي شخصياً).

2- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (سأكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الشركة) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.54) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وباحراف معياري (1.028) مما يشير إلى توافق في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أنهم سيكونوا سعداء إذا ما أمضوا بقية حياتهم بالشركة، ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.54) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول الفقرة (سأكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية بهذه الشركة).

3- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أعتبر مشاكل هذه الشركة وكثرتها مشاكلني) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.83) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وباحراف معياري (0.934) مما يشير إلى توافق في إجابات المستجوبين حول اعتبار أن مشاكل هذه الشركة وكأنها مشاكلهم، ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.83) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول (أعتبر مشاكل هذه الشركة وكأنها مشاكلني).

4- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أعتقد أن عملية إنتقال العاملين من هذه الشركة للعمل بشركة أخرى محدودة) أن العالنية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.26) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.112) مما يشير إلى توافق في إجابات المستجوبين حول إعتقاد أن عملية إنتقال العاملين من هذه الشركة للعمل بشركة أخرى محدودة، ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار $One Sample T - test$ ، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.26) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى المستجوبين متفقون حول (أعتقد أن إنتقال العاملين من هذه الشركة للعمل بشركة أخرى محدودة).

5- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (إن إنتقال العامل من شركة إلى أخرى يعتبر عملاً لا أخلاقياً بالنسبة لي) أن العالنية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين غير موافق وغير موافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (2.10) وهو أقل من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.110) مما يشير إلى إسجام واضح في إجابات المستجوبين وعدم اتفاقهم حول إن إنتقال العامل من شركة إلى أخرى يعتبر عملاً لا أخلاقياً بالنسبة لي، ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار $One Sample T - test$ ، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (2.10) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أصغر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين عدم اتفاقهم حول (إن إنتقال العامل من شركة إلى أخرى يعتبر عملاً لا أخلاقياً بالنسبة لي).

6- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أحد أسباب استمراري في العمل بالشركة هو أنني أعتقد أن الارتباط بها مهم ولذلك أشعر بالالتزام أخلاقي نحوها) أن

العالية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أُتفق إلى حد ما ووافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (3.71) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.038) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين و اتفاقهم بشكل كبير حول أحد أسباب استمراري في العمل بالشركة هو أنني أعتقد أن الارتباط بها مهم ولذلك أشعر بالتزام أخلاقي نحوها، ولتعرير هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.71) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول (أحد أسباب استمراري في العمل بالشركة هو أنني أعتقد أن الارتباط بها مهم ولذلك أشعر بالتزام أخلاقي نحوها).

7- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (بقائي بالشركة يعتبر رغبة بالنسبة لي) أن العالية من إجابات مفردات عينة الدراسة تركزت على **موافق ووافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي (3.91) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.945) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين و اتفاقهم حول فقرة أن بقائي بالشركة يعتبر رغبة بالنسبة لي، ولتعرير هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.91) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أكبر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (بقائي بالشركة يعتبر رغبة بالنسبة لي).

8- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (ليس لدى استعداد لترك الشركة) أن العالية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أُتفق إلى حد ما ووافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (3.55) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف

معياري (1.111) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة ليس لدى استعداد لترك الشركة، ولتعريف هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.55) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالطرق لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (ليس لدى استعداد لترك الشركة)

وإجمالاً يلاحظ من قيم المتوسط العام للفقرات المكونة لمتغير الالتزام التنظيمي أنها كانت عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.48).

ب- المتغير الثاني (الثقافة التنظيمية)

جدول (10) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية والتحليل الإحصائي لفقرات المحور.

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدالة الإحصائية P-Value
1-	يضع المديرون أهداف واضحة ومفهومة يطلبون من العاملين إنجاز هذه الأهداف بدقة.	3.23	1.177	3.589	0.000*
2-	تمتاز هذه الشركة بالاستقرار وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين.	3.28	1.134	4.665	0.000*
3-	يؤكد المديرون على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية.	3.66	1.034	11.894	0.000*
4-	يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف بغض النظر عن المشاعر الشخصية.	3.46	1.172	7.391	0.000*
5-	تشجع إدارة الشركة العاملين على الإبداع والابتكار.	3.19	1.154	3.150	0.002*
6-	تعطي الشركة اهتمام للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم.	3.14	1.126	2.327	0.021*
7-	هناك انسجام كبير بين العاملين في هذه الشركة، وأن التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة.	3.34	1.082	5.879	0.000*
8-	تهتم الشركة بمعنويات العاملين والعمل الجماعي وتطوير الموارد البشرية	3.24	1.003	4.422	0.000*
9-	يمتلك المديرون بالشركة رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة.	3.21	1.091	3.575	0.000*
10	يتم إنجاز الأعمال داخل الشركة رغبة في النجاح والتطوير.	3.67	1.020	12.313	0.000*
	المتوسط لعلم والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له	3.34	0.800	7.995	0.000*
* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05					

يلاحظ من الجدول السابق رقم (10) الآتي:-

1- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يضع المديرون أهداف واضحة ومفهومة يطلبون من العاملين إنجاز هذه الأهداف بدقة). أن العالوية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.23) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.177) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة يضع المديرون أهداف

واضحة ومفهومة يطلبون من العاملين إنجاز هذه الأهداف بدقة، ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.23) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع للإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفهمون حول فقرة (يضع المديرون أهداف واضحة ومفهومة يطلبون من العاملين إنجاز هذه الأهداف بدقة).

2- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (تمتاز هذه الشركة بالاستقرار وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين) أن العالوية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.28) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.134) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة تمتاز هذه الشركة بالاستقرار وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.28) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع للإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفهمون حول فقرة (يضع المديرون أهداف واضحة ومفهومة يطلبون من العاملين إنجاز هذه الأهداف بدقة).

2- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يؤكد المديرون على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية) أن العالوية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.66) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.034) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة يؤكد المديرون على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.66) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط

المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (يؤكد المديرون على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية).

4- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف، بغض النظر عن المشاعر الشخصية) أن العالنية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.46) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.172) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف بغض النظر عن المشاعر الشخصية ولتعزيز هذه النتائج تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.46) والمتوسط العرسي للمجتمع البالغ (3) وبالطرق لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف بغض النظر عن المشاعر الشخصية).

5- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (تشجع إدارة الشركة العاملين على الإبداع والابتكار) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.19) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.154) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة تشجع إدارة الشركة العاملين على الإبداع والابتكار ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.19) والمتوسط العرسي للمجتمع البالغ (3) وبالطرق لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (تشجع إدارة الشركة العاملين على الإبداع والابتكار).

6- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (تعطي الشركة اهتمام للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم) أن العالنية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على أتفق

إلى حد ما إذ بلغ الوسط الحسابي (3.14) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.126) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وتوافقهم حول فقرة تعطى الشركة اهتمام للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة إداراتهم ولتعزير هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T-test ، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.14) والمتوسط العرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (تعطى الشركة اهتمام للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة إداراتهم).

7- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (هناك انسجام كبير بين العاملين في هذه الشركة وأن التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على اتفاق إلى حد ما إذ بلغ الوسط الحسابي (3.34) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.082) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وتوافقهم حول فقرة هناك انسجام كبير بين العاملين في هذه الشركة وأن التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة ولتعزير هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T-test ، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.34) والمتوسط العرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (هناك انسجام كبير بين العاملين في هذه الشركة وأن التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة).

8- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (تهتم الشركة بمعنويات العاملين والعمل الجماعي وتطوير الموارد البشرية) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على اتفاق إلى حد ما إذ بلغ الوسط الحسابي (3.24) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.003) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وتوافقهم حول فقرة تهتم الشركة بمعنويات العاملين والعمل الجماعي وتطوير الموارد البشرية ولتعزير هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T-test ، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه

الفقرة البالغ (3.24) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (تهتم الشركة بمعنويات العاملين والعمل الجماعي وتطوير الموارد البشرية).

9- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يمتلك المديرون بالشركة رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على اتفاق إلى حد ما إذ بلغ الوسط الحسابي (3.21) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.091) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة يمتلك المديرون بالشركة رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة ولتحرير هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.21) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (يمتلك المديرون بالشركة رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة)

10- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يتم إنجاز الأعمال داخل الشركة رغبة في النجاح والتطوير) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين اتفاق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.67) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.020) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة يتم إنجاز الأعمال داخل الشركة رغبة في النجاح والتطوير ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.67) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (يتم إنجاز الأعمال داخل الشركة رغبة في النجاح والتطوير).

وإجمالاً يلاحظ من قيم المتوسط العام للفقرات المكونة لمتغير الثقافة التنظيمية أنها كانت عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.34).

ج - المتغير الثالث (العدالة التنظيمية)

جدول (11) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة
حول العدالة التنظيمية والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدالة الإحصائية P-Value
1-	طريقة تقييم الأداء الوظيفي المستخدمة حالياً تقيس فعلاً المجهود الذي يبذله العامل.	2.67	1.191	-5.117	0.000*
2-	توزيع عبء العمل يتم بشكل عادل بين العاملين.	2.73	1.106	-4.544	0.000*
3-	تناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة.	3.29	1.136	4.800	0.000*
4-	بصفة عامة إن الحوافز المادية التي أحصل عليها من الشركة مناسبة جداً.	3.15	1.266	2.239	0.026*
5-	أعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب جداً.	3.46	1.037	8.353	0.000*
6-	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.	3.51	1.241	7.753	0.000*
7-	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.	3.39	1.272	5.672	0.000*
8-	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدى اهتماماً بمصالحتي كعامل.	3.19	1.190	3.010	0.003*
	المتوسط لعلم والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له.	3.18	0.825	3.978	0.000*
* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05					

يلاحظ من الجدول رقم (11) الآتي:-

- 1- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (طريقة تقييم الأداء الوظيفي المستخدمة حالياً تقيس فعلاً المجهود الذي يبذله العامل) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما غير موافق إذ بلغ الوسط الحسابي (2.67) وهو أقل من وسط أداة القياس البالغ (3) وانحراف معياري (1.191) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وعدم اتفاقهم حول فقرة طريقة تقييم الأداء الوظيفي المستخدمة حالياً تقيس فعلاً المجهود الذي يبذله العامل ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابت هات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (2.67) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية

المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أقل من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين غير متفقون حول فقرة (طريقة تقييم الأداء الوظيفي المستخدمة حالياً تقيس فعلاً المجهود الذي يبذله العامل).

2- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (توزيع عبء العمل يتم بشكل عادل بين العاملين) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما غير موافق إذ بلغ الوسط الحسابي (2.73) وهو أقل من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.106) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وعدم اتفاقهم حول فقرة توزيع عبء العمل يتم بشكل عادل بين العاملين ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (2.73) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أقل من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين غير متفقون حول فقرة (توزيع عبء العمل يتم بشكل عادل بين العاملين).

3- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (تناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين موافق و أتفق إلى حد ما إذ بلغ الوسط الحسابي (3.29) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.136) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة تناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.29) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (تناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة).

4- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (بصفة عامة إن الحوافز المادية التي أحصل عليها من الشركة مناسبة جداً) أن العالوية من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق إذ بلغ

الوسط الحسابي (3.15) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.266) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة بصفة عامة إن الحوافر المادية التي أحصل عليها من الشركة مناسبة جداً للعمل مع ظروفها الخاصة ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار $\text{One Sample T- test}$ ، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.15) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (بصفة عامة إن الحوافر المادية التي أحصل عليها من الشركة مناسبة جداً).

5- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أعتبر عبء العمل الخاص بي مناسب جداً) أن العالمية للعظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما موافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.46) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.037) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة (أعتبر أن عبء العمل الحاصل بي مناسب جداً) ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار $\text{One Sample T- test}$ ، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.46) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أعتبر أن عبء العمل الحاصل بي مناسب جداً).

6- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود) أن العالمية من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.51) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.241) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة (عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود) ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار $\text{One Sample T- test}$ ، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.51) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)،

نتبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود).

7- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمتنهي الصراحة) أن العالنية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما موافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.39) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.272) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وتعاقداتهم حول فقرة عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمتنهي الصراحة ولتعزير هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاحتبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.39) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، نتبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمتنهي الصراحة).

8- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدى اهتماماً بمصالحه كعامل) أن العالنية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين موافق وأتفق إلى حد ما إذ بلغ الوسط الحسابي (3.19) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.190) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وتعاقداتهم حول فقرة عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدى اهتماماً بمصالحه كعامل ولتعزير هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاحتبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.19) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، نتبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدى اهتماماً بمصالحه كعامل).

وإجمالاً يلاحظ من قيم المتوسط العام للفقرات المكونة لمتغير العدالة التنظيمية أنها كانت عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.18).

د- المتغير الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات).

جدول (12) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة
حول المشاركة في اتخاذ القرارات والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدالة الإحصائية P-Value
1-	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفعالة على الأمد البعيد.	3.86	1.070	15.089	0.000*
2-	تسمح المشاركة في اتخاذ القرارات بزيادة حالات الإبداع والابتكار.	4.05	1.027	19.209	0.000*
3-	عادة ما ينتج من المشاركة في اتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة.	4.00	0.956	19.512	0.000*
4-	تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات فهي إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية.	4.12	0.908	23.136	0.000*
5-	أشرك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية.	3.52	1.099	8.805	0.000*
6-	غالباً ما يسمح للمعلمين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.	2.85	1.119	-2.532	0.012*
7-	أشعر بأهميتي عندما يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	4.22	0.853	26.751	0.000*
8-	يتم اتخاذ القرارات بالشركة بناءً على المعلومات التي يوفرها العاملون.	3.19	1.324	2.704	0.007*
المتوسط لحام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له.					
* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05					

يلاحظ من الجدول السابق رقم (12) الآتي:-

1- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفعالة على الأمد البعيد) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (3.86) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وانحراف معياري (1.070) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول تعتبر المشاركة في إتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفعالة على الأمد البعيد ولتعبير هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه

الفقرة البالغ (3.86) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفعالة على الأمد البعيد).

2- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (تسمح المشاركة في اتخاذ القرارات بزيادة حالات الإبداع والابتكار) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.05) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.027) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وتوافقهم حول تسمح المشاركة في اتخاذ القرارات بزيادة حالات الإبداع والابتكار ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (4.05) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول (تسمح المشاركة في اتخاذ القرارات بزيادة حالات الإبداع والابتكار).

3- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (عادة ما ينتج من المشاركة في اتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.00) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.956) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وتوافقهم حول عادة ما ينتج من المشاركة في اتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (4.00) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (عادة ما ينتج من المشاركة في اتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة).

4- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة

تركزت ما بين موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.12) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.908) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وتوافقهم حول تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابت فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (4.12) والمتوسط العرسي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية).

5- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية) أن العالوية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.52) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.099) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وتوافقهم حول أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.52) والمتوسط العرسي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية).

6- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (غالباً ما يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات) أن العالوية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وغير موافق إذ بلغ الوسط الحسابي (2.85) وهو أقل من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.119) مما يشير إلى تباين واضح في إجابات المستجوبين وعدم اتقادهم حول غالباً ما يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة

البالغ (2.85) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أصغر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين غير متفقون حول فقرة (غالباً ما يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات).

7- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أشعر بأهميتي عندما يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (3.19) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.324) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أشعر بأهميتي عندما يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات ولتعزير هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.19) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أشعر بأهميتي عندما يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات).

8- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يتم اتخاذ القرارات بالشركة بناء على المعلومات التي يوفرها العاملون) أن العالوية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (3.19) وهو أقل من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.324) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين و اتفاقهم حول ولتعزير يتم اتخاذ القرارات بالشركة بناء على المعلومات التي يوفرها العاملون ولتعزير هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.19) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (يتم اتخاذ القرارات بالشركة بناء على المعلومات التي يوفرها العاملون).

وإجمالاً يلاحظ من قيم المتوسط العام للفقرات المكونة لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات أنها كانت عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.73).

هـ - المتغير الخامس (الاتصالات الفعالة).

جدول (13) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة
حول الاتصالات الفعالة والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدالة الإحصائية P-Value
1-	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة.	3.25	1.112	4.183	0.000*
2-	أفهم طبيعة عملي وأوفر لمعلومات والبيانات المطلوبة مني للآخرين بمنتهى النقة والسرعة.	4.14	0.785	27.250	0.000*
3-	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر.	4.11	0.825	25.274	0.000*
4-	تتبع الشركة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها.	3.13	1.151	2.182	0.030*
5-	يتم توصيل رؤية سياسات الشركة جيداً للعاملين بها.	2.85	1.130	-2.413	0.016*
6-	يسود الشركة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة.	3.26	1.050	4.785	0.000*
7-	تهتم إدارة الشركة بالتركيز على الاتصالات بين العاملين بها	3.26	1.085	4.434	0.000*
8-	الشركة تُعرف وتوضح للعاملين بها أهمية أدوارهم في أداء العمل.	3.21	1.096	3.659	0.000*
	المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له.	3.40	0.736	10.280	0.000*
* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05					

يلاحظ من الجدول السابق رقم (13) الآتي:-

1- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أُنْفَق إلى حد ما وموافق، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.25) وهو أعلى من وسط أداة الفيلس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.112) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة لتعريف هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.25) والمتوسط العرصي للمجتمع البالغ (3) وبالطرق لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق

معوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة).

2- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أهم طبيعة عملي وأوفر المعلومات والبيانات المطلوبة منى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة) أن العالنية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.14) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.785) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أهم طبيعة عملي وأوفر المعلومات والبيانات المطلوبة منى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معوية ذات دلالة بين متوسط إجابتك فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (4.14) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالطرق لمعوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أهم طبيعة عملي وأوفر المعلومات والبيانات المطلوبة منى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة).

3- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر) أن العالنية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.11) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.825) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر لتعريف هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (4.11) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالطرق لمعوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر).

4- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (تتبع الشركة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق إذ بلغ الوسط الحسابي

(3.13) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.151) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وتوافقهم حول تتبع الشركة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها لتعريف هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T-test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.13) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (تتبع الشركة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها).

5- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يتم توصيل رؤية سياسات الشركة جيداً للعاملين بها) أن العالوية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين غير موافق وأتفق إلى حد ما إذ بلغ الوسط الحسابي (2.85) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.130) مما يشير إلى عدم وجود انسجام واضح في إجابات المستجوبين وعدم اتفاقهم حول يتم توصيل رؤية سياسات الشركة جيداً للعاملين بها لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T-test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.13) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أقل من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين غير متفقون حول فقرة (يتم توصيل رؤية سياسات الشركة جيداً للعاملين بها).

6- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يسود الشركة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي تحتاجها في وظيفتي بسرعة) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.27) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.050) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وتوافقهم حول يسود الشركة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي تحتاجها في وظيفتي بسرعة لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T-test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.27) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من

مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (يسود الشركة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة).

7- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (تهتم إدارة الشركة بالتركيز على الاتصالات بين العاملين بها) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.26) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.085) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وتعاقدتهم حول تهتم إدارة الشركة بالتركيز على الاتصالات بين العاملين بها لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.27) والمتوسط العرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (تهتم إدارة الشركة بالتركيز على الاتصالات بين العاملين بها).

8- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (الشركة تعرف وتوضح للعاملين بها أهمية أدوارهم في أداء العمل) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.21) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.096) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وتعاقدتهم حول الشركة تعرف وتوضح للعاملين بها أهمية أدوارهم في أداء العمل لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.21) والمتوسط العرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (الشركة تعرف وتوضح للعاملين بها أهمية أدوارهم في أداء العمل).

وإجمالاً يلاحظ من قيم المتوسط العام للفقرات المكونة لمتغير الاتصالات الفعالة أنها كانت عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.40).

و- المتغير السادس (أخلاقيات العمل).

جدول (14) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة
حول أخلاقيات العمل والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدالة الإحصائية P-Value
1-	العاملون في شركة محل ثقة لمسؤولين بها.	3.52	1.062	9.163	0.000*
2	سياسات الشركة مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد والعاملين بها.	3.12	1.032	2.227	0.027*
3-	يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالروح العالية والمعنويات المرتفعة	3.17	1.063	2.916	0.004*
4-	لا يوجد مبرر أخلاقي يدفعني نحو ترك شركتي مهما كانت الأسباب.	3.59	1.093	10.076	0.000*
5-	لا يمكنني التفريط بعلاقات الصداقة التي تربطني مع زملائي في الشركة.	4.05	0.850	23.213	0.000*
6-	يهتم المديرون بالشركة بالاختلافات الفرية بين العاملين في القيم والممارسات ويفكرونها عند توزيع المهام والأعمال.	3.29	1.110	4.910	0.000*
7	أحب العمل في وظيفتي الحالية.	3.96	0.804	22.346	0.000*
8-	أبذل جهدا في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعضويتي في الشركة.	4.29	0.720	33.652	0.000*
	المتوسط لتمام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له	3.62	0.615	18.994	0.000*
* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05					

يلاحظ من الجدول السابق رقم (14) الآتي:-

- 1- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (العاملون في الشركة محل ثقة لمسؤولين بها) أن العالبة العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ للوسط الحسابي (3.52) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.062) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول العاملون في الشركة محل ثقة المسؤولين بها لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاحتبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.52) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى

المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (العاملون في الشركة محل ثقة المسؤولين بها).

2- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (سياسات الشركة مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد والعاملين بها) أن العالوية من إجابات أفراد العينة تركزت على أتفق إلى حد ما إذ بلغ الوسط الحسابي (3.12) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.032) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول سياسات الشركة مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد والعاملين بها لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.12) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (سياسات الشركة مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد والعاملين بها).

3- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالروح العالية والمعنويات المرتفعة أن العالوية من إجابات أفراد العينة تركزت على أتفق إلى حد ما إذ بلغ الوسط الحسابي (3.17) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.063) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالروح العالية والمعنويات المرتفعة لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.17) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالروح العالية والمعنويات المرتفعة).

4- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (لايوجد مبرر أخلاقي يدفعني نحو ترك شركتي مهما كانت الأسباب) أن العالوية من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق إذ بلغ الوسط

الحسابي (3.59) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.093) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول لا يوجد مبرر أخلاقي يدفعني نحو ترك شركتي مهما كانت الأسباب لتعريف هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار $One\ Sample\ T\text{-}test$ ، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.59) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (لا يوجد مبرر أخلاقي يدفعني نحو ترك شركتي مهما كانت الأسباب).

5- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (لا يمكنني التفريط بعلاقات الصداقة التي تربطني مع زملائي في الشركة) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (3.05) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.850) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول لا يمكنني التفريط بعلاقات الصداقة التي تربطني مع زملائي في الشركة لتعريف هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار $One\ Sample\ T\text{-}test$ ، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.05) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (لا يمكنني التفريط بعلاقات الصداقة التي تربطني مع زملائي في الشركة).

6- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يهتم المديرون بالشركة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.29) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.110) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول يهتم المديرون بالشركة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال لتعريف هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار $One\ Sample\ T\text{-}test$ ، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة

البالغ (3.29) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (يهتم المديرون بالشركة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال).

7- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أحب العمل في وظيفتي الحالية) أن العالنية من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.96) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.804) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أحب العمل في وظيفتي الحالية لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاحتبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.96) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (أحب العمل في وظيفتي الحالية).

8- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أبذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعضويتي في الشركة) أن العالنية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.29) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.720) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أبذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعضويتي في الشركة، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاحتبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (4.29) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول (أبذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعضويتي في الشركة).

وإجمالاً يلاحظ من قيم المتوسط العام للفقرات المكونة لمتغير أخلاقيات العمل أنها كانت عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.62).

2.1.1.2- المتغير التابع: الولاء التنظيمي.

جدول (15) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة
حول الولاء التنظيمي والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر-م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
1-	أشعر بالسعادة والاعتزاز كوني أحد العاملين بهذه الشركة.	3.91	0.888	19.146	0.000*
2-	أنني على استعداد أن أبذل قصارى جهدي لكثير مما هو مطلوب من لكي أساهم في نجاح الشركة التي أعمل بها.	4.27	0.758	31.258	0.000*
3	أتحدث لأصدقائي باعتزاز عن الشركة بأنها شركة عظيمة يجدر العمل بها.	3.75	1.015	13.791	0.000*
4-	قد أسبل أي مهمة يتم تكليفني بها حتى أستطيع أن استمر في عملي بهذه الشركة.	3.47	1.117	7.540	0.000*
5-	أسعى جاهداً إلى استخدام معرفتي ومهاراتي في مجال تخصصي أثناء عملي في هذه الشركة.	4.32	0.677	36.454	0.000*
6-	أعتقد أن هذه الشركة هي الأفضل من بقية كل الشركات للعمل بها.	3.36	1.138	5.869	0.000*
7-	أشعر أن المناخ في هذه الشركة يشجعي على البقاء فيها.	3.42	1.023	7.630	0.000*
8	أفضل دائماً على استعداد للمشاركة بجد في أي عمل يهدف لخدمة الشركة.	4.06	0.861	23.099	0.000*
9-	أعتبر أن مشكلات العمل في هذه الشركة هي مشكلاتي.	3.73	1.011	13.534	0.000*
10	أعتبر أن عملي في هذه الشركة يحقق طموحي المستقبلية	3.51	1.054	9.081	0.000*
11-	أجد نفسي على استعداد دائم للقيام بأقصى جهد لإنجاح العمل في هذه الشركة.	4.07	0.835	24.011	0.000*
12-	أسعى دائماً إلى تطوير أدائي لأكون جديراً بفتاء من رؤسائي.	4.09	0.940	21.670	0.000*
13-	يشعروني عملي في هذه الشركة بأنني أؤدي ولجبا ذا فائدة في حياتي.	3.97	0.861	21.048	0.000*
14-	سأظل راغباً بالعمل في هذه الشركة حتى إذا لم أحصل على امتيازات إضافية.	3.29	1.173	4.732	0.000*
15-	أعتقد أن كل عامل في هذه الشركة يشعر بالمسؤولية الذاتية تجاه عمله.	3.36	1.008	6.631	0.000*

ر-م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
16	أشعر أن جلباً من الولاء في حياتي يتحقق من خلال عملي في هذه الشركة.	3.66	1.025	12.048	0.000*
17-	أقدر ذاتي ولحترمتها إنشاء عملي بالشركة.	4.22	0.775	29.390	0.000*
18-	بيئة ومناخ العمل الصحيح في الشركة الخالي من الانحرافات تشجعني على القيام بعمل في الشركة.	3.74	1.000	13.837	0.000*
19-	أشعر أم مسؤولية العمل الموكلة إلي بهذه الشركة تساعد في تقمي الوظيفي والعظمي.	3.67	0.957	13.071	0.000*
20-	أعتقد أن قرار التحاق بالعمل في هذه الشركة كان قراراً صائباً.	3.92	0.922	18.718	0.000*
21	أعمل مع زملاء من نوى الخبرة العلمية المرموقة في هذه الشركة.	3.84	0.926	16.977	0.000*
22-	أتمتع بروح معنوية عالية أثناء فجري لعملي.	4.02	0.866	21.967	0.000*
23-	الشركة تساهم في الكثير لتحسين أدائي في العمل.	3.43	1.065	7.481	0.000*
24-	أعتبر أن أنظمة العمل في هذه الشركة لاتعجبني.	3.19	1.143	3.088	0.000*
25-	أشعر أنني مهتم بالقرارات يكونني عملاً في هذه الشركة	4.00	0.863	21.675	0.000*
	المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له.	3.77	0.606	23.789	0.000*
*دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05					

يلاحظ من الجدول السابق رقم (15) الآتي:-

1- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أشعر بالسعادة والإعزاز كوني أحد العاملين بهذه الشركة) أن العالنية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق وموافق تماماً إذ بلغ لوسط الحسابي (3.91) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.888) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أشعر بالسعادة والإعزاز كوني أحد العاملين بهذه الشركة، لتعزير هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.91) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع للإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من

متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (أشعر بالسعادة والإعتراف كونى أحد العاملين بهذه الشركة).

2- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أننى على استعداد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو مطلوب منى لكى أساهم في نجاح الشركة التى أعمل بها) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.27) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.758) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أننى على استعداد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو مطلوب منى لكى أساهم في نجاح الشركة التى أعمل بها، لتعزير هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (4.27) والمتوسط العرصى للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التى كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (أننى على استعداد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو مطلوب منى لكى أساهم في نجاح الشركة التى أعمل بها).

3- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أتحدث لأصدقائي بإعتراف عن الشركة بأنها شركة عظيمة يجدر العمل بها) أن العالوية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.75) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.015) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أتحدث لأصدقائي بإعتراف عن الشركة بأنها شركة عظيمة يجدر العمل بها، لتعزير هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.75) والمتوسط العرصى للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التى كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (أتحدث لأصدقائي بإعتراف عن الشركة بأنها شركة عظيمة يجدر العمل بها).

4- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (قد أقبل أي مهمة يتم تكليفى بها حتى أستطيع أن استمر في عملي بهذه الشركة) أن العالوية من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.47) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف

معياري (1.117) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول قد أقبل أي مهمة يتم تكليفها بها حتى أستطيع أن أستمّر في عملي بهذه الشركة، لتعريف هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار $\text{One Sample T- test}$ ، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.47) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع للإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (قد أقبل أي مهمة يتم تكليفها بها حتى أستطيع أن أستمّر في عملي بهذه الشركة).

5- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أسعى جاهداً إلى استخدام معرفتي ومهاراتي في مجال تخصصي أثناء عملي بالشركة) أن العالوية من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.32) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.677) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أسعى جاهداً إلى استخدام معرفتي ومهاراتي في مجال تخصصي أثناء عملي بالشركة، لتعريف هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار $\text{One Sample T- test}$ ، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (4.32) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع للإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أسعى جاهداً إلى استخدام معرفتي ومهاراتي في مجال تخصصي أثناء عملي بالشركة).

6- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أعتقد أن هذه الشركة هي الأفضل من بقية الشركات للعمل بها أن العالوية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.36) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.138) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أعتقد أن هذه الشركة هي الأفضل من بقية الشركات للعمل بها، لتعريف هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار $\text{One Sample T- test}$ ، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.36) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين

أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (أعتقد أن هذه الشركة هي الأفضل من بقية الشركات للعمل بها).

7- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أشعر أن المناخ في هذه الشركة يشجعي على البقاء فيها) أن العالوية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.42) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.023) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أشعر أن المناخ في هذه الشركة يشجعي على البقاء فيها، لتحرير هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.42) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (أشعر أن المناخ في هذه الشركة يشجعي على البقاء فيها).

8- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أظن دائماً على استعداد للمشاركة بجد في أي عمل يهدف لخدمة الشركة) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.06) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.861) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول، أظن دائماً على استعداد للمشاركة بجد في أي عمل يهدف لخدمة الشركة لتحرير هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (4.06) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (أظن دائماً على استعداد للمشاركة بجد في أي عمل يهدف لخدمة الشركة).

9- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أعتبر أن مشكلات العمل في هذه الشركة هي مشكلاتي) أن العالوية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ

الوسط الحسابي (3.73) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.011) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أعتد أن مشكلات العمل في هذه الشركة هي مشكلاتي، لتعريف هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.73) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع للإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أعتد أن مشكلات العمل في هذه الشركة هي مشكلاتي).

10- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أعتد أن عملي في هذه الشركة يحقق طموحاتي المستقبلية) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتنق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.51) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.054) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول، أعتد أن عملي في هذه الشركة يحقق طموحاتي المستقبلية، لتعريف هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.51) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع للإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أعتد أن عملي في هذه الشركة يحقق طموحاتي المستقبلية).

11- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أجد نفسي على استعداد دائم للقيام بأقصى جهد لإنجاح العمل في هذه الشركة) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.07) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.835) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول، أجد نفسي على استعداد دائم للقيام بأقصى جهد لإنجاح العمل في هذه الشركة، لتعريف هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (4.07) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة

(0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (أجد نفسي على استعداد دائم للقيام بأقصى جهد لإتجاح العمل في هذه الشركة).

12- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أسعى دائماً إلى تطوير أدائي لأكون جديراً بالثناء من رؤوسائي) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.09) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.940) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وتعاقدتهم حول أسعى دائماً إلى تطوير أدائي لأكون جديراً بالثناء من رؤوسائي، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (4.09) والمتوسط العرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (أسعى دائماً إلى تطوير أدائي لأكون جديراً بالثناء من رؤوسائي).

13- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يشعرنني عملي في هذه الشركة بأنني أودى واجباً ذا فائدة في حياتي) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (3.97) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.861) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وتعاقدتهم حول يشعرنني عملي في هذه الشركة بأنني أودى واجباً ذا فائدة في حياتي، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.97) والمتوسط العرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (يشعرنني عملي في هذه الشركة بأنني أودى واجباً ذا فائدة في حياتي).

14- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (سأظل راغباً بالعمل في هذه الشركة حتى إذا لم أحصل على امتيازات إضافية) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين

تُفق إلى حد ما وموافقاً إذ بلغ الوسط الحسابي (3.29) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.173) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول ساطل راعياً العمل في هذه الشركة حتى لم يحصل على امتيازات إضافية، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T-test ، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.29) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (ساطل راعياً العمل في هذه الشركة حتى إذا لم يحصل على امتيازات إضافية).

15- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أعتقد أن كل عامل في هذه الشركة يشعر بالمسؤولية الذاتية تجاه عمله) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين تُفق إلى حد ما وموافقاً إذ بلغ الوسط الحسابي (3.36) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.008) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أعتقد أن كل عامل في هذه الشركة يشعر بالمسؤولية الذاتية تجاه عمله، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T-test ، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.36) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول (أعتقد أن كل عامل في هذه الشركة يشعر بالمسؤولية الذاتية تجاه عمله).

16- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أشعر أن جانباً من الولاء في حياتي يتحقق من خلال عملي في هذه الشركة) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين تُفق إلى حد ما وموافقاً إذ بلغ الوسط الحسابي (3.66) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.025) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أشعر أن جانباً من الولاء في حياتي يتحقق من خلال عملي في هذه الشركة، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T-test ، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.66) والمتوسط العرضي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة

(0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أشعر أن جانباً من الولاء في حياتي يتحقق من خلال عملي في هذه الشركة).

17- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أقدر ذاتي واحترمتها أثناء عملي بالشركة) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.22) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.775) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أقدر ذاتي واحترمتها أثناء عملي بالشركة، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (4.22) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أقدر ذاتي واحترمتها أثناء عملي بالشركة).

18- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (بيئة ومناخ العمل الصحيح في الشركة الخالي من الانحرافات تشجعي على القيام بعملتي بهذه الشركة) أن العالوية من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.74) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.000) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول بيئة ومناخ العمل الصحيح في الشركة الحالي من الانحرافات تشجعي على القيام بعملتي بهذه الشركة، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.74) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (بيئة ومناخ العمل الصحيح في الشركة الخالي من الانحرافات تشجعي على القيام بعملتي بهذه الشركة).

19- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أشعر أن مسؤولية العمل الموكلة إلي بهذه الشركة تساعد في تقديمي الوظيفي والعلمي) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة

تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.67) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.957) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول، أشعر أن مسؤولية العمل الموكلة إلى بهذه الشركة تساعد في تقديمي الوظيفي والعلمي، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.67) والمتوسط العرسي للمجتمع البالغ (3) وبالطرق لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصنفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أشعر أن مسؤولية العمل الموكلة إلى بهذه الشركة تساعد في تقديمي الوظيفي والعلمي).

20- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أعتقد أن قرار التحاقى بالعمل في هذه الشركة كان قراراً صائباً) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق وموافق تماماً إذ بلغ لوسط الحسابي (3.92) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.922) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أعتقد أن قرار التحاقى بالعمل في هذه الشركة كان قراراً صائباً، تعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.92) والمتوسط العرسي للمجتمع البالغ (3) وبالطرق لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصنفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أعتقد أن قرار التحاقى بالعمل في هذه الشركة كان قراراً صائباً).**

21- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أعمل مع زملاء من نوى الخبرة العلمية المرموقة في هذه الشركة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.84) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.926) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أعمل مع زملاء من نوى الخبرة العلمية المرموقة في هذه الشركة، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ**

(3.84) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (3) وبالطرق لمعوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (أعمل مع زملاء من ذوي الخبرة العلمية المرموقة في هذه الشركة).

22- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أتمتع بروح معوية عالية أثناء إنجازي لعملي) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.02) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.866) أتمتع بروح معوية عالية أثناء إنجازي لعملي مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أتمتع بروح معوية عالية أثناء إنجازي لعملي، تعزير هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (4.02) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (3) وبالطرق لمعوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (أتمتع بروح معوية عالية أثناء إنجازي لعملي).

23- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (الشركة تلهمني الكثير لتحسين أدائي في العمل) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي (3.43) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.065) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول الشركة تلهمني الكثير لتحسين أدائي في العمل، لتعزير هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.43) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (3) وبالطرق لمعوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفوقون حول فقرة (الشركة تلهمني الكثير لتحسين أدائي في العمل).

24- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أعتبر أن أنظمة العمل في هذه الشركة لا تعجبني) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين أتفق إلى حد ما وموافق. إذ بلغ الوسط الحسابي (3.19) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (1.143) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أعتبر أن أنظمة العمل في هذه الشركة لا تعجبني، لتعريف هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (3.19) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع للإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أعتبر أن أنظمة العمل في هذه الشركة لا تعجبني).

25- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أشعر أنني مهتم بالقرارات يكوني عاملاً في هذه الشركة) أن العالوية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على موافق وموافق تماماً إذ بلغ الوسط الحسابي (4.00) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.863) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أشعر أنني مهتم بالقرارات يكوني عاملاً في هذه الشركة، تعريز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار One Sample T- test، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (4.00) والمتوسط الفرصي للمجتمع البالغ (3) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع للإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة أشعر (أنني مهتم بالقرارات يكوني عاملاً في هذه الشركة).

وإجمالاً يلاحظ من قيم المتوسط العام لل فقرات المكونة لمتغير الولاء التنظيمي أنها كانت عالية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.77).

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

باستخدام بعض أساليب الإحصاء الاستنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة

2-2-1- اختبار فرضيات الدراسة.

استند اختبار الفرضيات على قياس علاقات الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة كلاً على حدة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Person) لمعرفة شدة العلاقة بين المتغيرين، واستخدم أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل.

• الفرضية الرئيسية الأولى:- "لا توجد علاقة ذات دلالة بين متغيرات التمكين والولاء التنظيمي".

وبتفرع عنها الفرضيات التالية:-

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

"لا توجد علاقة ذات دلالة بين الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي".

للتحقق من صحة الفرضية الأولى، لابد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين

الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي. ($H_0: \rho=0$).

جدول (16) معامل الارتباط

بين المتغير التابع الولاء التنظيمي و المتغير المستقل الالتزام التنظيمي

المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط (R)	دلالة الإحصائية P-Value	R^2
الالتزام التنظيمي	0.690 (+)	0.000 *	0.477
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			

يوضح الجدول السابق رقم (16) أن قيمة ارتباط بيرسون (+) 0.690 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0: \rho=0$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_a: \rho \neq 0$) على أساس وجود أثر (لالتزام التنظيمي على الولاء التنظيمي)، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى كلما زاد الالتزام التنظيمي زاد

الولاء التنظيمي. وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) يُفسر (47.7%) من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

لا توجد علاقة ذات دلالة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:-

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. ($H_0: \rho=0$).

جدول (17) معامل الارتباط

بين المتغير التابع الولاء التنظيمي و المتغير المستقل ثقافة التنظيمية

المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط R	الدالة الإحصائية P-Value	R^2
الثقافة التنظيمية	0.653 (+)	0.000*	0.426
* دل إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			

يوضح الجدول السابق رقم (17) أن قيمة ارتباط بيرسون (+) 0.653 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0: \rho=0$) وقبل الفرضية البديلة ($H_1: \rho \neq 0$) على أساس وجود أثر (للثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي)، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى كلما رابت الثقافة التنظيمية زاد الولاء التنظيمي. وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) يُفسر (42.6%) من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

لا توجد علاقة ذات دلالة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:-

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي. ($H_0: \rho=0$).

جدول (18) معامل الارتباط

بين المتغير التابع الولاء التنظيمي و المتغير المستقل العدالة التنظيمية

المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية P-Value	R ²
العدالة التنظيمية	0.581 (+)	0.000*	0.338
* دل إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			

يوضح الجدول السابق رقم (18) أن قيمة ارتباط بيرسون (+)0.581 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0: \rho = 0$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_1: \rho \neq 0$) على أساس وجود أثر (لعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي)، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين. وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى كلما رابت العدالة التنظيمية زاد الولاء التنظيمي. وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) يفسر (33.8%) من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

"لا توجد علاقة ذات دلالة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين

المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي. ($H_0: \rho = 0$).

جدول (19) معامل الارتباط

بين المتغير التابع الولاء التنظيمي و المتغير المستقل المشاركة في اتخاذ القرارات

المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية P-Value	R ²
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.562 (+)	0.000*	0.315
* دل إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			

يوضح الجدول السابق رقم (19) أن قيمة ارتباط بيرسون (+) 0.562 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0: \rho=0$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_1: \rho \neq 0$) على أساس وجود أثر (المشاركة في اتخاذ القرارات على الولاء التنظيمي)، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرارات زاد الولاء التنظيمي. وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) يفسر (31.5%) من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

لا توجد علاقة ذات دلالة بين الاتصالات الفعالة والولاء التنظيمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، لابد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:-

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين الاتصالات الفعالة والولاء التنظيمي. ($H_0: \rho=0$).

جدول (20) معامل الارتباط

بين المتغير التابع الولاء التنظيمي و المتغير المستقل الاتصالات الفعالة

المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية P-Value	R ²
الاتصالات الفعالة	0.596 (+)	0.000*	0.355
* دل إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			

يوضح الجدول السابق رقم (20) أن قيمة ارتباط بيرسون (+) 0.596 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0: \rho=0$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_1: \rho \neq 0$) على أساس وجود أثر (الاتصالات الفعالة على الولاء التنظيمي)، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الاتصالات الفعالة) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى كلما زادت الاتصالات الفعالة زاد الولاء التنظيمي. وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستقل (الاتصالات الفعالة) يفسر (35.5%) من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة.

"لا توجد علاقة ذات دلالة بين أخلاقيات العمل والولاء التنظيمي".

للتحقق من صحة الفرضية السادسة، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:-

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين أخلاقيات العمل والولاء التنظيمي. ($H_0: \rho=0$).

جدول (21) معامل الارتباط

بين المتغير التابع الولاء التنظيمي و المتغير المستقل أخلاقيات العمل

المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية P-Value	R^2
أخلاقيات العمل	0.753 (+)	0.000*	0.568
* دل إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			

يوضح الجدول السابق رقم (21) أن قيمة ارتباط بيرسون (+) 0.753 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0: \rho=0$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_1: \rho \neq 0$) على أسس وجود أثر (لأخلاقيات العمل على الولاء التنظيمي)، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (أخلاقيات العمل) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى كلما زادت أخلاقيات العمل زاد الولاء التنظيمي. وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستقل (أخلاقيات العمل) يفسر (56.8%) من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

ولبيان أثر متغيرات (تمكين العاملين على الولاء التنظيمي)، والتي يمكن صياغتها على صورة فرضية كالتالي:-

"يوجد أثر جوهري ذو دلالة لمتغيرات تمكين العاملين (الالتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة، أخلاقيات العمل) في الولاء التنظيمي".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:-

فرضية العدم H_0 : عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) متغيرات تمكين العاملين و الولاء التنظيمي. ($H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$)

لاختبار هذه الفرضية تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) وكنت النتائج على النحو التالي:-

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (23) ومن متلعة معاملات بيتا (Beta)، واختبار (T) أن المتغيرات التالية (الالتزام التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، أخلاقيات العمل)، هي أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في الولاء التنظيمي بدلالة ارتفاع قيم اختبار T والدلالات الإحصائية المطارة لكل متغير (0.000، 0.000، 0.000) على التوالي، وهي دالة عند مستوى المعنوية (0.05)، وأشارت النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة المتبقية ليس لها أثر في الولاء التنظيمي بدلالة انخفاض قيم اختبار (T) والدلالة الإحصائية لكل متغير وكلها غير معنوية.

جدول (22) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

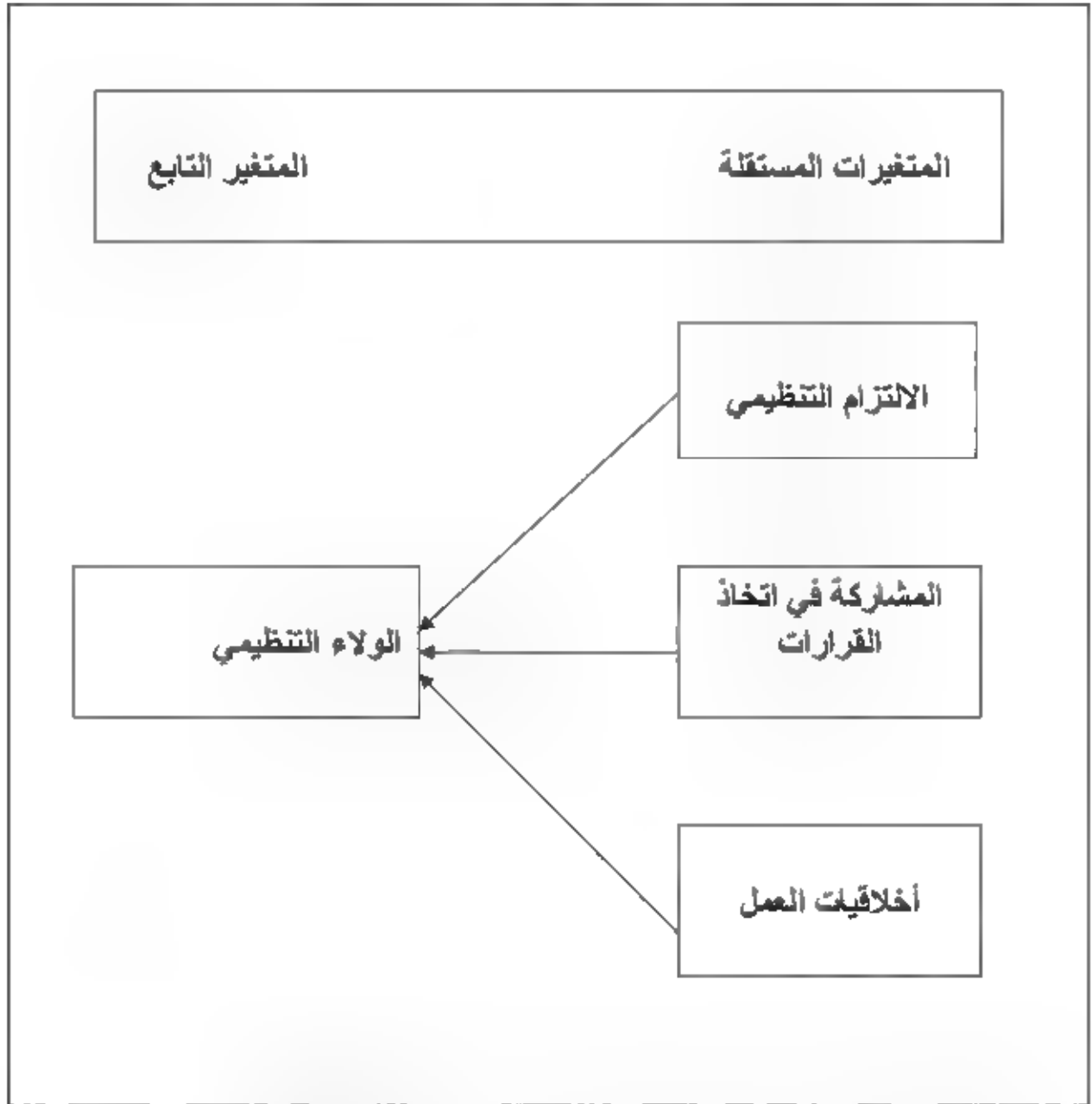
المتغيرات المستقلة	B	Beta	قيمة t المحصوبة	الدالة الإحصائية P-Value
الالتزام التنظيمي	0.327	0.367	9.398	0.000*
الثقافة التنظيمية	0.058	0.077	1.428	0.154
العدالة التنظيمية	0.070~	0.096~	1.882~	0.061
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.188	0.209	5.109	0.000*
الاتصالات الفعالة	0.023~	0.028~	0.568~	0.571
أخلاقيات العمل	0.440	0.447	8.163	0.000*
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05				

وبعد إجراء تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر المتغيرات المستقلة (محل الدراسة) في (الولاء التنظيمي)، كما يتضح من الجدول رقم (23) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير أخلاقيات العمل يفسر ما مقداره (56.8%) من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، ودخل متغير الالتزام التنظيمي والذي يفسر (9.0%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يفسر (2.4%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المدرج المتغيرات المستقلة الأخرى على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة في تأثيرها وغير مهمة إحصائياً.

جدول (23) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بكفاءة الأداء.

الترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل التحديد R^2	التغير في قيم R^2	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية P-Value
أخلاقيات العمل	0.568	0.568	456.974	0.000*
أخلاقيات العمل، الالتزام التنظيمي	0.658	0.090	91.328	0.000*
أخلاقيات العمل، الالتزام التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات	0.682	0.024	25.885	0.000*
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05				

شكل رقم (5) النموذج لمتغيرات التمكين الأكثر تأثيراً في الولاء التنظيمي بعد انتهاء الدراسة.



- خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (الثقافة التنظيمية).
- خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (العدالة التنظيمية).
- خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (الاتصالات الفعالة).

بذلك تكون متغيرات تمكين العاملين (الثقافة التنظيمية - العدالة التنظيمية - الاتصالات الفعالة) ليس لها أي تأثير في متغير الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05). وأن المتغيرات (الالتزام التنظيمي - المشاركة في اتخاذ القرارات - أخلاقيات العمل) هي أكثر متغيرات التمكين تأثيراً في الولاء التنظيمي. كما هو موضح في الشكل أعلاه.

• اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

- لا توجد اختلافات جوهرية بين متغيرات تمكين العاملين فيما يتعلق بأثرها في ولائهم التنظيمي وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية.

1- لا تختلف مستويات تمكين العاملين وفقاً لمتغير الجنس.

للتعرف على مدى اختلاف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أثر متغيرات تمكين العاملين في ولائهم التنظيمي باختلاف متغير الجنس، فقد تم إجراء اختبار (T) والميبة نتائجها في الجدول رقم (24).

جدول (24) نتائج اختبار (T) للفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
ذكر	3.46	0.604	0.145	0.885
أنثى	3.45	0.570		

وكما يتضح من الجدول لا توجد اختلافات جوهرية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لأثر متغيرات تمكين العاملين في ولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى الذكور (3.46) بينما بلغ متوسط الفئة الثانية الإناث (3.45) عند مستوى (0.885) أكبر من مستوى المعنوية (0.05). مما يدل على عدم وجود فروقات جوهرية لاتجاهات العاملين حول متغيرات التمكين في ولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس.

2- لا تختلف مستويات تمكين العاملين وفقاً لمتغير العمر.

لاختبار الفروق في اتجاهات عينة الدراسة حول أثر متغيرات تمكين العاملين في ولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير العمر استخدام اختبار (F) تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) المبيبة نتائجها في الجدول رقم (25).

جدول (25) نتائج تحليل التباين لقياس اختلاف اتجاهات أفراد عينة الدراسة

حول تمكين العاملين وفقاً لمتغير العمر

العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية P-Value
أقل من 25 سنة	3.63	0.612	0.143	0.965
من 25 إلى أقل من 35 سنة	3.47	0.550		
من 35 إلى أقل من 45 سنة	3.46	0.619		
من 45 إلى أقل من 55 سنة	3.44	0.640		
55 سنة فأكثر	3.38	0.511		

كما يتضح من الجدول لا يوجد اختلاف جوهري في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لأثر متغيرات تمكين العاملين في ولائهم للتطبيقي وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت الفئة الأولى (أقل من 25 سنة)، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (3.63) والفئة الثانية (من 25 إلى أقل من 35 سنة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.47) كما بلغت الفئة الثالثة (من 35 إلى أقل من 45 سنة) المتوسط الحسابي (3.46) وبلغت أيضاً الفئة الرابعة (من 45 إلى أقل من 55 سنة) المتوسط الحسابي (3.44) والفئة الخامسة والأخيرة (من 55 سنة فأكثر) بلغ المتوسط الحسابي (3.38) عند مستوى معنوية (0.965) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على عدم وجود فروقات جوهريّة اتجاهات العاملين حول متغيرات التمكين في ولائهم للتطبيقي وفقاً لمتغير العمر.

3- لا تختلف مستويات تمكين العاملين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفروق في اتجاهات عينة الدراسة حول أثر متغيرات تمكين العاملين في ولائهم للتطبيقي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي استخدام اختبار (F) تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) المبينة نتائجه في الجدول رقم (26).

جدول (26) نتائج تحليل التباين لقياس اختلاف اتجاهات أفراد عينة الدراسة

حول تمكين العاملين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	الدالة الإحصائية P-Value
شهادة ثانوية	2.80	0.566	4.634	0.000*
دبلوم متوسط	2.97	0.528		
دبلوم عال	2.99	0.265		
بكالوريوس	3.91	0.323		
ماجستير	3.83	0.418		
				* دل إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يبين الجدول (26) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المستجوبين ذوي المؤهل العلمي، ذوي المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) (2.97) أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة) فقد بلغ (2.80) أما متوسط الفئة الثالثة (دبلوم عال) فقد بلغ (2.99) ولصالح المستجوبين ذوي المؤهل العلمي الدبلوم العال. ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المستجوبين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (بكالوريوس) (3.91) أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة) (2.80)

ولصالح المستجوبين دوى المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هالك فروق بين متوسطات إجابات المستجوبين دوى المؤهل العلمي (ماجستير) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية علمة) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة (3.83) أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة) فقد بلغ (2.80) لصالح المستجوبين دوى المؤهل العلمي (ماجستير). لمعرفة مصدر الفروق بين متوسطات إجابات المستجوبين يتم استخدام اختبار شيفيه (scheffe) كما هو مبين بالجدول رقم (27).

جدول (27) نتائج اختبار شيفيه scheffe لمعرفة مصدر الفروق بين إجابات المستجوبين

المؤهل العلمي	المجموعة الأولى	المجموعة الثانية
شهادة ثانوية	2.80	
دبلوم متوسط	2.97	
دبلوم عال	2.99	
بكالوريوس		3.83
ماجستير		3.91
P-Value	0.198	0.925

وتدل النتائج السابقة على أنه كلما أرتفع المؤهل العلمي للمستجوبين كانت تصوراتهم أعلى حول متغيرات التمكين، وعلى ذلك فإنه يجب الاهتمام المؤهلات العلمية في شركات الاتصالات الليبية، وذلك لما له من أثر إيجابي في بلورة التمكين الإداري داخل المنظمات الخدمية.

4- لا تختلف مستويات تمكين العاملين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفروق في اتجاهات عينة الدراسة حول تمكين العاملين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار (F) تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) "المسبة نتائج في الجدول رقم (28).

جدول (28) نتائج تحليل التباين لقياس اختلاف اتجاهات أفراد عينة الدراسة

حول تمكين العاملين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	الدالة الإحصائية P-Value
أقل من 5 سنوات	3.59	0.583	1.224	0.301
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.44	0.486		
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3.45	0.689		
15 سنة فأكثر	3.41	0.552		

يبين الجدول رقم (28) عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر متغيرات تمكين العاملين في ولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير الخبرة، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) (3.59) أما متوسط الفئة الثانية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) كان (3.44) أما الفئة الثالثة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) فقد بلغ المتوسط (3.45) والفئة الأخيرة (15 سنة فأكثر) فكان المتوسط (3.41) عند مستوى (0.301) لكبر من مستوى المعنوية (0.05). مما يدل على عدم وجود فروقات جوهرية لأراء العاملين حول متغيرات التمكين في ولائهم التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة.

5- لاختلاف مستويات تمكين العاملين وفقاً للشركة التي يعمل بها الأفراد.

لاختبار الفروق في اتجاهات عينة الدراسة حول تمكين العاملين وفقاً للشركة التي يعمل بها الأفراد تم استخدام اختبار (F) تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) المبنية نتائجها في الجدول رقم (29).

جدول (29) نتائج تحليل التباين لقياس اختلاف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين وفقاً للشركة التي يعمل بها الأفراد.

الدالة الإحصائية P-Value	قيمة (F)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الشركة
0.439	0.905	0.628	3.43	هاتف ليبيا
		0.596	3.48	المدار الجديد
		0.513	3.42	ليبيا للهاتف المحمول
		0.599	3.59	الجيل الجديد للتقنية

تبين النتائج من الجدول بأنه لا توجد فروق جوهرية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أثر متغيرات تمكين العاملين في ولائهم التنظيمي وفقاً للشركة التي يعمل بها الأفراد. حيث بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بشركة هاتف ليبيا ما سسته (3.43) في حين بلغ متوسط إجابات المستجوبين لشركة المدار الجديد (3.48) بينما بلغ متوسط شركة ليبيا للهاتف المحمول (3.42) وجاءت أخيراً شركة الجيل الجديد للتقنية بسبة (3.59). وتدلل النتائج السابقة بأنه لا توجد فروق جوهرية لاتجاهات العاملين باختلاف الشركة التي يعمل بها الأفراد.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات المقترحة.

2.3.2- النتائج والتوصيات

1.3- مناقشة النتائج.

1- أشارت النتائج إلى أن اتجاهات المستجوبين بالعبية نحو متغيرات تمكين العاملين جاءت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.46)، وأحتل متغير المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73) يلي ذلك متغير أخلاقيات العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وجاء متغير الالتزام التنظيمي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.48)، وجاء بالمرتبة الرابعة متغير الاتصالات الفعالة بمتوسط حسابي (3.40)، في حين جاء متغير الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.34)، وجاء متغير العدالة التنظيمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.18) تكلل النتائج إلى مستوى إدراك المستجوبين لتمكين العاملين وأبعاده.

2- أشارت النتائج إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الاتصالات جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.77) وقد تم التعرف على هذا الواقع من خلال شعور العاملين بأن جانباً من الولاء يتحقق في حياتهم بعملهم بهذه الشركات، وذلك من خلال الرغبة في البقاء، والمشاركة في تحقيق أهداف الشركات، والعمل على حل مشكلاتها.

3- أشارت النتائج إلى أن المشاعر الإيجابية للعاملين نحو شركاتهم والتي تشكل جزءاً من الشعور بالولاء التنظيمي جاءت مرتفعة. وهذا يعكس إيجاباً على إنتاجية العاملين ويعزز الاستقرار الوظيفي مما يرفع الولاء لديهم.

4- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إجابات المستجوبين نحو أثر متغيرات تمكين العاملين في الولاء التنظيمي ووجود علاقة طردية بين المتغيرات متمثلة في الآتي:-
أ- وجود علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير الالتزام التنظيمي (47.7%) من التباين في الولاء التنظيمي.

ب- وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير الثقافة التنظيمية (42.6%) من التباين في الولاء التنظيمي.

ج- وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير العدالة التنظيمية (33.8%) من التباين في الولاء التنظيمي.

د- وجود علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير المشاركة في اتخاذ القرارات (31.5%) من التباين في الولاء التنظيمي.

ز - وجود علاقة طردية بين الاتصالات الفعالة والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير الاتصالات الفعالة (35.5%) من التباين في الولاء التنظيمي.

ط - وجود علاقة طردية بين أخلاقيات العمل والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير أخلاقيات العمل (56.8%) من التباين في الولاء التنظيمي.

5- لا توجد فروق جوهرية لاتجاهات العاملين حول أثر متغيرات تمكين العاملين فيما يتعلق بولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس.

6- لا توجد فروق جوهرية لاتجاهات العاملين حول أثر متغيرات تمكين العاملين فيما يتعلق بولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير العمر.

7 - لا توجد فروق جوهرية لاتجاهات العاملين حول أثر متغيرات تمكين العاملين فيما يتعلق بولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير الخبرة.

8- توجد فروق جوهرية لاتجاهات العاملين حول أثر متغيرات تمكين العاملين فيما يتعلق بولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث تدلل النتائج أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للمستجوبين كانت تصوراتهم أعلى حول متغيرات التمكين، ولعل ذلك يعود إلى قدرة العامل ومهارته بحكم ارتفاع مستوى تعليمه.

9 - لا توجد فروق جوهرية لاتجاهات العاملين حول أثر متغيرات تمكين العاملين فيما يتعلق بولائهم التنظيمي وفقاً للشركة التي يعمل بها الأفراد.

10- أشارت النتائج من الجدول رقم (23) ومن متانة معاملات بيتا (Beta) واحتسار (T) أن المتغيرات التالية (الالتزام التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، أخلاقيات العمل) هي أكثر متغيرات التمكين تأثيراً في الولاء التنظيمي، وأن المتغيرات الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الاتصالات الفعالة عند مستوى دلالة (0.05) ليس لها أي تأثير في المتغير التابع الولاء التنظيمي. حيث دخل متغير أخلاقيات العمل ويفسر ما مقداره (56.8) من التباين في المتغير التابع الولاء التنظيمي، ودخل متغير الالتزام التنظيمي والذي يفسر (9.0) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يفسر (2.4) من التباين في المتغير التابع، وخرجت من معادلة الإنحدار المتعدد المتغيرات المستقلة الأخرى على اعتبار أنها ضعيفة في تأثيرها وغير مهمة إحصائياً.

11- أشارت النتائج أن متغير العدالة التنظيمية كان أقل متغيرات تمكين العاملين تأثيراً في الولاء التنظيمي للعاملين من بقية المتغيرات الأخرى، حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي (3.18) يعزى ذلك لأسباب أن طريقة تقييم الأداء المستخدمة حالياً لقياس الجهد المبذول من العامل غير عادلة، بالإضافة إلى أن توزيع عبء العمل لا يتم بشكل عادل بين العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي على التوالي (2.67)، (2.73) وأقل من المتوسط الفرضي (3) هذا يعزى أن العاملين غير متفهمين على طريقة تقييم الأداء، وعملية توزيع عبء العمل.

2.3- التوصيات.

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث عدداً من التوصيات هي:-

- 1- تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤديه في نجاح أهداف المنظمة وحثهم بالتوجه نحو التغيير والتطوير وكل ما من شأنه البحث عن أساليب عمل جديدة لتواكب التطورات في بيئة العمل التي تعمل المنظمة من خلالها.
- 2- تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركات الاتصالات بوجه عام، والاهتمام بوجه خاص بتحسين الشروط والعوامل المعززة والداعمة للولاء التنظيمي.
- 3- يتوجب الاهتمام المستمر بتعزيز الشعور الإيجابي لدى العاملين بجدوى وأهمية العمل الذي يقومون به، لما لهذا الشعور من تأثير في تبنيهم لسلوكيات تؤثر في الولاء التنظيمي.
- 4- توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لمتغيرات التمكين وعلى جميع المستويات من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والبطر إلى أخطائهم كحرص للتعلم لأجل رفع مستوى ولائهم التنظيمي.
- 5- إعطاء المزيد من الاهتمام لحملة الشهادات الدنيا والمتوسطة سواء على مستوى التعرف إلى حقيقة مشاعرهم للتنظيمية، أو بوعية الطموحات التي يسعون إلى تحقيقها، أو أسباب عدم ارتفاع مستويات إحساسهم بالعدالة التنظيمية في بيئة المنظمات الحكومية.
- 6- انتباه إدارات هذه الشركات بخصوص شعور العاملين فيما يخص العدالة التنظيمية بضرورة مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الأفراد بشكل عادل ومناسب وإعلام الأفراد بما هو مطلوب منهم، وتدعيم ثقافة الالتزام لديهم.
- 7- تفعيل دور المديرين في تحسين البيئة التنظيمية في قطاع الاتصالات وتعزيز روح الفريق وتمكين العاملين مع ضرورة الاهتمام باختيار القيادات الفاعلة وتنميتها لنقوم بدورها في تعزيز رضا العاملين وولائهم.
- 8- وضع نظام اتصال فعال داخل الشركات لتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة عن الشركات وعن أعمالهم، مما يساعد الاتصال على بناء الثقة ورفع الروح المعنوية للعاملين وتغيير سلوكهم وتجاههم نحو الأمور المرغوبة.
- 9- إجراء المزيد من الدراسات لتغطية الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة والتي تشكل العلاقة بين تمكين العاملين وأثره في لولاء التنظيمي لدى المنظمات الحكومية.

الدراسات المستقبلية.

لقد ساندت نتائج هذه الدراسة نتائج دراسات سابقة ووجدت نتائج جديدة إضافية، ولكن يمكن القول بوجود علاقة جوهرية ذات دلالة بين متغيرات تمكين العاملين والولاء التنظيمي. فما توصلت إليه هذه الدراسة هي عبارة عن مؤشرات على مدى أهمية تلك المتغيرات المتعلقة بتمكين العاملين وأثرها في الولاء التنظيمي. ومن ثم فإن على الدراسات المستقبلية الآتي:

1- استخدام متغيرات أخرى متعلقة بتمكين العاملين ومنهجية تحليلية أكثر تطوراً لكي نستطيع أن نقول بثقة أكبر عن مدى أهمية تلك المتغيرات وأثرها في الولاء التنظيمي.

2 - محاولة تحسين أداة جمع البيانات وذلك من خلال توزيعها على عييات أكبر ورؤية مدى الوثوق بها.

3- محاولة القيام بدراسات علمية ميدانية على شركات أخرى للتقصي عن مدى تأثير متغيرات التمكين وأثرها في الولاء التنظيمي سواء في الشركات الحدمية أو الإنتاجية.

المراجع العربية.

أ- الكتب.

- 1- ابن الجار، محمد بن أحمد، "شرح الكوكب المثير" تحقيق د. محمد الرحيلي، (دار الفكر، 1980) دمشق، ص 64.
- 2- أحمد، أحمد إبراهيم، "الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الأولى (القاهرة: دار الفكر العربي، 2003) ص 41.
- 3- أفدي، عطية حسين، "تمكين العاملين: مixel للتصميم والتطوير المستمر" (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص 10-11.
- 4- أنيس، إبراهيم، وآخرون، "المعجم الوسيط"، الجزء الثاني - مجمع اللغة العربية، القاهرة - جمهورية مصر العربية).
- 5- لوبعة، عبد العزيز، "دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة. منهج تطبيقي"، (عمان: الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005) ص 28.
- 6- الدوري، ركيا مطلق، أحمد على صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، الطبعة الثانية، (عمان: الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009) ص 21-22.
- 7- الديوه جسي، أبي سعيد "المفهوم الحديث لإدارة التسويق"، (عمان: الأردن، دار الحمد للنشر والتوزيع، 2000) ص 376.
- 8- الزبادي، على أحمد، "أصول الإدارة"، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995) ص 312.
- 9- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خصير كاظم، "نظرية المنظمة"، الطبعة الرابعة (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009) ص 213-217.
- 10- الصيرفي، محمد، "الإدارة الرائدة" الطبعة الأولى (عمان: دار صفاء للنشر، 2003) ص 27-28.
- 11- العامري صالح، الغالب طاهر، "الإدارة والأعمال"، (عمان: دار وائل، 2007)، ص 310.
- 12- العزاوي، خليل محمد، "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، الطبعة الأولى (الأردن: عمان، دار كوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006) ص 170.
- 13- العميان، محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنشر، 2002) . ص 311-312.

- 14- العلى، عبد الستار واحرون، " المدخل إلى إدارة المعرفة" الطبعة الثانية، (الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009) ص 26-27.
- 15 الكبيسي، صلاح الدين، "إدارة المعرفة"، (القاهرة : مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005) ص 1.
- 16- العلاق، والطائي، "تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي، وظيفي تطبيقي"، (عمان : الأردن، دار العقل للنشر، 1999) ص 65.
- 17- الفاعوري، رفعت عبد الحليم، " إدارة الإبداع التنظيمي"، (القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005) ص 151.
- 18- القرعان، أحمد خليل، وحرا حشة، إبراهيم محمد على، " الإدارة المدرسية الحديثة"، الطبعة الأولى (عمان : دار الإسراء للنشر، 2004)، ص 70.
- 19 المعاني، أيمن عودة، " الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع"، الطبعة الأولى (عمان : مؤسسة الوراق، 1996) ص 16.
- 20- اللورى، موسى، " التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، (عمان : دار وائل للنشر، 1988) ص 119 .
- 21- المدهون، موسى، والجراروى، إبراهيم، "تحليل السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، (عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995) ص 397.
- 22- الهوارى، سيد، " القائد التحويلي وتغيير المستقبل، (القاهرة : مكتبة عين شمس، 2005) ص 139.
- 23 يسوي، عبد المعى عبد الله، " أصول علم الإدارة العامة"، (الإسكندرية، دار الجامعة للطباعة والنشر، 1999) ص 302.
- 24 جواد، شوقي ناجي، " السلوك التنظيمي " الطبعة الأولى (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2000).
- 25- جو . م . يوهلن، " القيادة وديناميكية الجماعة"، ترجمة : محمد العريان، إبراهيم شهاب، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، 1969) ص ص، 81 83.
- 26- جبر الد جريديرج، روبرت بارون، " إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات" (الرياض : دار المريخ، 2004) ص 642.
- 27- حامد الصمور، هاني، " تسويق الخدمات"، (عمان : الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002) ص 393.

- 28- حريم، حسين، "مبادئ الإدارة الحديثة"، النظريات- العمليات الإدارية - الطبعة الأولى - حسن، ماهر محمد، "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، (عمان: دار الكندي للنشر، 2003).
 - 29- حسن، ماهر محمد، "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، (عمان: دار الكندي للنشر، 2003) ص 76.
 - 30- حمود، حضير كاظم، "الاتصال الفعال في إدارة الأعمال"، الطبعة الأولى (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010) ص 21.
 - 31- زايد، عادل محمد، "العدالة التنظيمية المهمة لقائمة إدارة الموارد البشرية" (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006) ص ص 12-14.
 - 32 ركريا، فزاد، "التفكير العلمي"، الطبعة الثالثة، (الكويت: سلسلة كتب عالم المعرفة، 1988) ص ص 17-55.
 - 33- سورة المقدمة، من الآية رقم 83.
 - 34 عبد الوهاب، علي، وبلقيس، أحمد "الخوافز والتحفيز - المفاهيم والمبادئ والنظريات" (عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985) ص 10.
 - 35- كامل، مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994) ص 421.
 - 36- كعان، بولف، "القيادة الإدارية"، (عمان : الأردن، دار النشر الشركة العربية للنشر، 1999) ص 218.
 - 37 كورتل فريد، تسويق الخدمات"، الطبعة الأولى (الأردن: عمان، 2009) ص ص 91-92.
 - 38- ملحم، يحيى سليم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر" (القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009) . ص 70.
 - 39- منديل، عبد الجبار، "أسس التسويق الحديث"، (عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002) ص 68.
 - 40 ناظم، حيدر "مبادئ الإحصاء" منشورات جامعة دمشق، 2001) ص 220.
- ب- المجلات والدوريات.
- 1- أخبار الإدارة، " المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، (القاهرة، العدد 14، 1994).
 - 2 إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد، " جودة خدمات المعلومات الفنية وأثرها على مندوبي البيع والأداء البيعي "، دراسة تطبيقية لمفاهيم ومقاييس جودة الخدمة والتسويق الداخلي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، (1995) ص ص 1-55.

- 3- السيد، محمود محمود، "تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة". دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة بجامعة عين شمس، العدد الثاني، 2002، ص 429-430.
- 4- الشربيني، عبد العزيز، "أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية"، أخبار الإدارة، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد السادس عشر، أيلول، (1996) القاهرة.
- 5- الطجم، عبد الله، "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد (4) العدد (1) نوفمبر (1996) ص 105.
- 6- العتي، سعود، والسواط، طلق عوض، "الولاء التنظيمي لمتنسى جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مجلة الإداري، الرياض، السنة (19) العدد (70) سبتمبر (1997) ص 19.
- 7- العدلي، ناصر، "الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية" (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1404هـ) ص 46.
- 8- العمري، عبد الله، "بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد (16) العدد الأول، 2004، ص 119.
- 9- القاضي، فؤاد، "المشاركة في اتخاذ القرارات"، مجلة الإدارة، المجلد 22، العدد الثاني 1989، ص 90-91.
- 10- الكلابي، سعد عبد الله، "نحو أنماط قيادية جديدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي" دراسة ميدانية - مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، م (37)، ع (2) سبتمبر (2000).
- 11- المخلافي، محمد، "أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء" مجلة جامعة نمشوق، م (17) ع (2)، (2001) ص 120-185.
- 12- خطاب، عائدة السيد، "الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل" دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، العدد (13) جامعة الملك سعود، الرياض، 1998، ص 50.

13- الهيثي، خالد، " التطبيع الاجتماعي التنظيمي "، المجلة العربية للإدارة، صيف (1990) ص 101.

14 حليوة، عبد اللطيف، " محددات السلوك التنظيمي في المنظمات العامة " : دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة: المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1997، 5: 9-15.

15- عريشه، محمد محمد، " أثر العدالة التنظيمية في مجال الدخل من الوظيفة على اتجاهات وسلوك العاملين " : دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، فرع بني سويف، (1994) 8، 190-242.

16- عسكر، سمير، " المسار الوظيفي والتطبيع الاجتماعي في المنظمات الحديثة "، مركز التميز للمطامير غير الحكومية، سلسلة الأئمة التدريبية، عدد نوفمبر، (2002)، ص 23. مجلة العربية للإدارة، المجلد (14) العدد (3) ربيع (1990) ص 61.

ج - البحوث والرسائل والمؤتمرات العلمية .

1 أرقير، حسين، " أثر القيم الشخصية في عملية اتخاذ القرارات "، أكاديمية الدراسات العليا والبحوث الاقتصادية، طرابلس، رسالة ماجستير غير مشورة، 2005، ص 54.

2- الحديدي، صبحي، " المناخ التنظيمي المساعد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصيص مدير المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي لهذه المدارس، أطروحة دكتوراه غير مشورة، (جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان : الأردن، 2003) ص 43.

3- الحوراني، علي أحمد، " مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية أربد الثانية وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظر المديرين والمعلمين "، رسالة ماجستير غير مشورة (جامعة مؤتة، قسم الأصول والإدارة المدرسية، 2006) ص 11.

4- الطعجان، حلف عايد، " واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق ومن وجهة نظر المديرين وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير مشورة (جامعة اليرموك، الأردن، تخصص إدارة تربوية، 2003) ص 31.

5 - الطقي، عمر المبروك، " العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي "، رسالة ماجستير غير مشورة، طرابلس، (أكاديمية الدراسات العليا، 2003) ص 69-70.

6- الفاعوري، رفعت، " تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية "، دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار، المؤتمر الثاني للإدارة العربية، القاهرة، نوفمبر، (2001) ص ص 1-25.

- 7- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، " تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص "، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة لمحافظة دمياط، بحث منشور، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول (2001) ص 48.
- 8- الملوك، جلال سعد، (2002)، " بور التمكن في تعزيز الإبداع المنظمي " - دراسة لأراء القيادات العلمية في جامعة الموصل (أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال) ص 67.
- 9- عبيد، حوله خميس، " أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين : دراسة تحليلية بين المصارف التجارية والأجنبية في دولة الإمارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002، ص 75.
- 10- سليمان، أحمد عيسى، " تأثير الضغوط الوظيفية على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على مشاقف جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، 2004، ص 78.
- 11- كعبور، محمد، " الصراع اسبابه ونتائجه "، مع التطبيق على القطاع الصناعي الليبي، المؤتمر الثاني للإدارة العربية، القاهرة، نوفمبر، (2001)، ص 1-32.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

A- Books.

- 1- A drian Payer, (1995), The essence of service Marketing Prentice Hall International (UK). Ltd.P 56.
- 2- Adrian Palmer, (1999), Principles of Service Marketing, Mc Graw Hall Publishing Co. P.151.
- 3- Attran, M. and Nguyen, T (2000) Creating the Right Structural Fit for Self- Directed Teams, Team Performance Management, Vol 6, No, 1/2.
- 4- Bateman, T.S., & Zeithaml C P. (1990), "Management function and Strategy", Boston, Richard D.IrwinP.89
- 5- Berry, H (1981). Managing the Total Quality Transformation, (New York): Mc Graw Hill, Inc, P. 76.
- 6- Berry, L.L. (1984). The Employees as Customer in Lovelock C.H Service Marketing: Text Case and Reading Prentice- Hall Engle wood Cliffs, N, J, and PP. 271-279.
- 7- Bies, R.L and Shapiro, D.L. (1988). "Voice and Justification: Their influence on procedural Judgments" Academy of Management 31, 4. PP. 676-685.
- 8- Blanchard Ken, Olin P. Carlos & Alan Randolph, (1999), The 3 Keys to Empowerment: Release the power within people for Astonishing Results first Edition-San Francisco.P.75.
- 9- Blalchard, K, Carlos J.P & Randolph A.,(1995) Empowerment. Takes more Than Minute, California-Blanchard Training and Development.
- 10- Certo, C. Samuel & Peter, J. Paul & Ottensmeyer, Edward (1995) "The Strategic Management Process" Third Edition, by Richard D. Irwin, Inc Printed in The United States of America, PP.232-234.
- 11- C. Graham, and F. Nafukho, (2007) "Employees, perception Toward the Dimension of culture in Enhancing organizational Learning, " Learning organizational, Vol.14,No. 3, PP.281-292
- 12- Collins, David, (1995), Rooting for Empowerment in Organizations, Vol.3.No, and 2.PP.25-27.
- 13- Cook's , (1994) The Cultural Implications of Empowerment in Organizations, Vol.1 No.1.P10.
- 14-Daft., (1992), Organization Theory and Design,4th ed.,west publishing .New York P 502
- 15- Daft, Richard L , (2001), Organization Theory and Design, South Western College Publishing Ohio, P 504.
- 16-Drucker, Peter, (1999),"Knowledge- worker Productivity: The Biggest Challenge" California Management Review Vol 41.No, 2.P.35.
- 17-Drunker, P. (1990), Management Challenges for the 21th Century Harper Collins.

- 18-Duvall, Cheryling (1999), Developing Individual Freedom to Act Participation and Empowerment. An International, Vol.7, and No.8.P.205.
- 19- Eccles, T. (1993), The Deceptive Allure of Empowerment Long Range Planning, 26(6), PP.13-21.
- 20- E. Kapp, "Knowledge management" Business Economic review, Vol, 44, No. 4, (1998). PP.3-6.
- 21- E- Williams and L. Frances Cutti,(2007) "Impact of culture on Commitment Satisfaction, and Extra- role Behaviors Among Canadian Physicians" Leadership in Health service Vol, 20, No, 3, PP.147-158
- 22- Farh, J., (1997). "Impetus for actions: A cultural analysis of Justice and Organizational Citizenship " Administrative science Quarterly
- 23- F Heller, E. pusic, G. Struss, and B . Wilbert. Organizational participation: Myth and prality (New York, Oxford university press (1998).
- 24- Floher, Nielsen. (1995), Organizing for quality in Danish retail Banking in workshop on quality management in service (Proceedings) PP 411-426.
- 25-Gilmore, A.and Carson. (1993), Enhancing Service Quality: The Case of Sea link Stena Irish Marketing Review, 6(1), PP.64-73.
- 26- Griffin, Ridy W. (1999). "Management 6th ed., P. 37.
- 27- Gronroos, C. (1994), from Marketing Mix to Relationship marketing: To ward a Paradigm Shift in Management Decision, 32-(2), PP.4-22.
- 28- Gronroos, E. (1997), Relationship Marketing as a Parading Shift: Some Conclusions for the 30 R Approach, Management Decision, 35 (4), PP. 267-272.
- 29- Gummesson, E. (1995), Relationship marketing from 4 P to 30 R Liber Hermods, Stockholm- Sweden, PP.13-21.
- 30- Hellrigel, Slocum & Woodman, (2001).Organizational Behavior, q, e, South- Western College Publishing. P.508.
- 31-Heskett, J.L Sasser, J, W.E And Schlesinger, L.A. (1997), The Service Profit chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty Free Press, New York, NY.P.124.
- 32- Horsfalt, G A., (1996), Accountability: The force Behind Empowerment, Hospital Maternal Management Quarterly, Vol 18, No.2.P.26.
- 33- Houseman, R. c. (1985) " Test for individual perceptions of Job equity: some preliminary findings " perceptual mirror skills, 61: 1055 – 1064.
- 34- I vancevich . J, Iorenzi .p & Steven. (1997) Management 2 e. New York 219.

- 35-Ivancevich. J., (1998). Human Resource Management. New York P.582
- 36- J. Black and H. Gregresen (1997), " Participative Decision making: An Integration of multiple dimensions" Human relations, Vol, 50, No. 7. PP. 859-879.
- 37- Jean Francoi Henry,(2006), Organizational Culture and performance, systems Accounting, Organization and Society, 31, PP. 77- 103
- 38- Jones, Peter. (1989), "Management in Service Industries- the education Institut of the American Hotel & Model Association, USA.
- 39- Kotler, P, Armstrong (2004). Principles of Marketing Prentice- Hall, N, J: P.113.
- 40- Koopman, and .A Wierdama, participative management, INP. Doenta, H. Thiery and c De Wolff (Eds). A hand book of work and organizational psychology personal psychology, Vol, 3. Press, Hove, 1988, PP. 297-324.
- 41- Kolter Phillip, (1997)," Marketing management "Prentice Hall, Inc. P.467.
- 42-Kouzes, J and Posner, B (1988). The Leadership Challenge, Success, April,P.68
- 43- Kulik, C (2001) . "Justice in the work place' from theory to practice " Administrative science quarterly, 2. Book review.
- 44- K. Wang. And S. Celgg,(2002), " Trust and Decision making: Are managers Different in the people's republic of Chinand Australia? Cross Cultural management, Vol, 9.No.1, PP.30-45.
- 45- Lashley, C. (1999), Employee Empowerment in service: A framework for Analysis, Personnel review, 28 (3) PP. 169-192.
- 46- Long.R.F. (1996) Empowerment: management Style for the Millennium, Empowerment in Organizations, Vol.4, No.3.P.8.
- 47- Lovelock, C., (2004). Service Marketing People " Technology Strategy, 7 th edition prentice Hall, N. J: P14.
- 48- Lucia, A. D., and Lepsinger, R. (1999). "The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations: Jossey bass /Pfeiffer.
- 49- Malhotra, Y., (1998)" Knowledge management, Knowledge Organization and Knowledge workers.P.2.
- 50- Malone.T.W. (1997), Is Empowerment Just a fad? Control, Decision Making and it, Sloan management Review, 38(2), P.23.
- 51- Maslow, A (1970), Motivation and Personality, 2th ed New York: Harper and Rpw.
- 52-M, Alvesson, understanding organizational Culture,(2002). (London, Sage.
- 53-Melham, Yahya (2004), the Antecedents of Customer- Contact Employees, Empowerment, Employee Relation, Vol.26.No.1.72-93.

- 54- Meyer J. P. & Allen, N.J.A(1991), three Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management review, 1.
- 55- Nielsen, E. (1986), Empowerment strategies. Balancing Authority and Responsibility in Srivastara. S (Ed). Executive power San Francisco: Jossey - Bass, 70-110.
- 56- Nickels, W. G., et al. (1991). Understanding Business, New York, Mc Gram- Hill. P.456.
- 57- Nixon B. (1994), Developing An Empowering Culture in Organizations, Empowerment in Organizations, Vol.2 1.P16
- 58- Norman, R. (1984), Service Management, Wiley: New York
- 59- Organ, D., W. (1990). "The motivational basis of organizational citizenship behavior", Research in organizational behavior 12: 43-72.
- 60- Peter, T.J., and Waterman, R H. (1982), In search of Excellence New York: Random House.P.59
- 61- Peter, Tom, (2004), Re- Imagine: Business Excellence in Distributive Age. New York.
- 62- Peters, T J and Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence New York: Random House.
- 63- Pfeiffer, (1994), Competitive Advantage through People OP -Cit- PP.98-105.
- 64- Pfeiffer, (1999), Ibid, Pfeiffer. and Veige, J (1999) Putting People first for Organizational Success, the Academy of Management Executive 13, (2) PP.37-48.
- 65- Porter. Lymon w. Richard M-steers and Richard T. Mowady 1974-organizational commitment. Job satisfaction and turnover among 80: 151-176.
- 66- Philip & Don Can, (1993), "Marketing Principle and Methods" 7th ed. Richard D Irwin, Inc, USA. P 468.
- 67- Randolph, W.A. (2000), Re- thinking Empowerment: Why is it hard to Achieve? 29 (2), PP. 94-108.
- 68- R. Daft. Organizational Theory and design, 7th ed . (Ohio, South Western College Publishing, 2001) . P.127.
- 69- Robert Kreinter and Angelo Kinicki organizational Behavior, Home Wood: Orwin, (1992).) 709.
- 70- Rucci, A. Kirm's. And Quinn. (1998) Profit chain At sears Harvard Business Review, 76 (1), PP 83-97.
- 71- Salaman, G. and Maybe, C (1995), Strategic Human Resource Management, Oxford: Blackwell Business.
- 72- Sarvary, M. (1999), "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry" California Management Review Vol 41, No.2 P.96.

- 73- S. chang, and M. Lee, " A study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture the Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction" *The Learning Organization*, Vol.14,No. 2, (2007) . PP. 155-185.
- 74- Schermerhorn J.V J.R,Hunt G.J.Osborn R.N, (1997) *organization Behavior*,6-e .South- Western John Wiley and sons, Inc.,P.299.
- 75- Schermerhorn, J, (2002), *Management*, 7 th ed, John Wiley.
- 76- Schermerhorn, J R. Hunt G. Jobson R.N. (2000) . *Organizational Behavior*. 7/e, New York. John Wiley Sons, Inc P.13.
- 77- Scholes, Kevin & Johnson, Gerry "Exploring Corporate Strategy" Fourth Edition, Prentice Hall Europe printed in Great Britain (1997) P. 207.
- 78- Stanton L, (1997), *Marketing Niche marketing Work* Mc Graw Hall- New York .P.77.
- 79- Schneider, B And Bowen, D.E (1999), *Understanding Customer Delight and outrage*.Sloan management Review 41 fall, PP 35-45.
- 80- Steven D P., (1993) "Avoiding failure with total quality" (QUA). P18
- 81- S. L. Mcshine *Canadian organizational Behavior*, 5th Edition Toronto Mc Graw – Hill reason (2001). P. 169.
- 82- Schneider, B. and Bowen, D.E. (1999), *Understanding Customer Delight and Outrage*. Sloan Management Review 41 fall (1999), PP.35-45.
- 83- Skinner, B.F. (1948), *Walden Two*, New York: Macmillan, Science and Human Behavior, New York: Macmillan (1953).
- 84- Skinner Steven J, (1990)," *Marketing* Houghton Mifflin Co, Boston, P. 131.
- 85- Stewart, T.A. (1990). *Intellectual capital: The new wealth of Organization*", (New York, Doubleday) p.57.
- 86- Torrington, D., Hall,L and Taylor's (2005), *Human Resource management*, sixth ed, prentice hall..
- 87- Turban, Efraim & Mclean, Ephraim & Wetherbe, James(1999), "Information Technology for management" Second Edition, John Wiley & Sons Inc Published, printed the United States of America, P 285.
- 88- Tyler. T. R., and Bies, R.J (1990) . "Beyond formal procedures: The interpersonal content of procedural Justice" In J.S. carol (eda). *Applied social psychological and organization setting* Hills date N: Lawrence Eilbaum: 77-98.
- 89- Wiener, Y *Commitment in Organization: A normative View*, Academy of Management Review, 7, (1982) PP 418- 428.
- 90- Wilkinson, Adrian, (1998), *Empowerment: Theory and practice*, personal Review Vol.27.No., I.P.44.

- 91- Wheelen, L Thomas & Hunger, J, David "Strategic management and Business Policy" Ninth Edition, by Pearson prentice hall, Printed in The United States of America, (2002). PP.42- 43.
- 92- Y. Chuang, R. Church, and J. Zikic, 2004, "Organizational Culture Group Diversity and Intra Group Conflict", Team performance management, Vol, 10, No, 1/2.PP. 26-34.
- 93- Zerthaml Avalarie& Biter Mary J. (1996), " Service Marketing " Mc Graw Hall Publishing Co. Inc,P.5.
- 94- Zemeke, R. and Schaff, D. (1989), The service Edge, 101 Companies that profit from Customer care (New York) New American Library, PP.65-66
- 95- Zikmund William, Damico Michael. (1989), Marketing, 3 rd ed Prentice – Hall Inc, New York P. 684.

B- Periodicals.

- 1-Adams, J, S (1963) . "Toward an Understanding of inequity" Journal of Abnormal and Social Psychology.67, PP 422-436
- 2- Appelbaum, Steven.H, .Hebert, Danielle& Leroux, Sylive (1999), Empowerment: power, Culture and leadership- A strategy of fad for the Millennium? Journal of work place learning: Employee counseling to day Vol.11, No.7.P.249.
- 3- Bacon, N. and Blyton, P. (2003). The Impact of Teamwork on Skills: Employee Perceptions of Who Gains and Who Loses, Human Resource Management Journal, Vol.13, No 2, PP. 13-29.
- 4- Ballantyne, D., Internal Network for Internal Marketing, Journal of marketing Management, Vol.13, No.5, (1997). PP.343-366.
- 5- Bennis, W. (1999), The End of leadership: Exemplary leadership is Impossible without full Inclusion, Initiative and Cooperation of followers Organization Dynamics, summer, 28(1) .P.71.
- 6-Bowen, D.E.and Lawler, E. (1995), Empowerment service Employees, Sloan Management Review, Summer.PP 73-83.
- 7- B. Scott- hadd, A. Travagione in decision making task attributes, work Effort, rewards, Job satisfaction and commitment. Journal, vol, 27, No, 5. (2006) PP.399-414.
- 8- Clark's., (1999), Complete Knowledge is key to solving business mystenes" Houston Business Journal December, Vol 26, Issue.29.P.35.
- 9- Cunningham, I.J., Hyman, & Baldry, C , (1996) Empowerment: The to do what? Industrial Relations Journal, Vol.27, No.2.P143.
- 10- Ersted, Margaret, (1999).Empowerment and Organizational change, International, Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9.No.7.P330.

- 11-E. Og- Ersted, Margaret, (1999).Empowerment and Organizational change, International, Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9.No.7.P330.
- bonna and L. Harris, " Developing internet operations and subculture dynamics An exploratory study", Journal of organizational change Management Vol,20,3,(2007) . PP.388-408.
- 12- E. Ogbonna, and L. Harris, "Leadership style Organization Culture and Performance; Empirical Evidence from UK Companies" International Journal of Human resource management, Vol.11No. 4 (2000) PP.766-788.
- 13- Folger, R., and Konovsky, M. A. (1989). "Effects of procedural and distributive Justice on reactions to pay raise decision" Academy of management Journal, 32, 2,: PP. 115-130.
- 14-Foreman, K. Internal Marketing: Concepts, Management and Application, Journal of management, (Vol .11, No, 3, 1995). PP 755-768
- 15- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow", Journal of Management, 16 399-432
- 16- Gronroos, C, (1994), A service Quality Model is Marketing Implications, European Journal of Marketing, V (18) N, (4) .PP 36-45.
- 17- Harrell, R. The Strategic Analysis of Intangible Resources Strategic Management Journal, (Vol.13, No2, (1992).
- 18- H. park, V. Rapier, and W. Schulte, "Critical Attributes of organizational Culture promote Knowledge management Implementation Success", Journal of knowledge management, vol. 8. No.3, 2004.PP.106-117.
- 19- James .L. Price and Charles (1) . Mueller, Jong Wook KO. . "Assessment of Meyer and Allen's three- Component model of organizational commitment in South Korea" Journal of applied.
- 20- Kanter R(1979) , Power Failure in Management Circuits, Harvard Business Review.(July-August)PP.65-75.
- 21- K. Wang, "Trust and pecision making styles in Chinese Township- Village Enterprises" Journal of management psychology, Vol .18.No, 6. (2003) . PP. 541-556.
- 22- Lovelock, C.H. (1983), Classifying Service to gain Strategic Marketing Insights, Journal of Marketing, 47(30). PP.9-20.
- 23- L. Herscovitch J. P. Meyer, Commitment to organizational change Extension of a three component model, Journal pf Applied psychology, Vol, 87, (2002), P. 474.
- 24- M. Abdul Rashid, M. Sambasivan, A. and Abdul Rahman, "The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward

- Organizational Change"****The leadership & Organization Development**, "Journal, Vol, 25. No.2. (2004). PP. 161-179.
- 25- M. Grigoruta, (2006), " **Change in Romanian organizations: A management culture Approach** ", Journal of organizational change management, Vol, 19. No.6, PP. 747-752.
 - 26- M. Lai, and G. Lee (2007), "Relationships **of organizational Culture Toward Knowledge Activities**", Business process management Journal, Vol,13, No. 2, PP. 306-322.
 - 27- Moorman, R, H. (1991) " **The relationship between organizational Justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship**" Journal of Applied psychology, 75: PP 845- 8550.
 - 28- Nielson, Jand Pederson. (2003) **The Consequences and limits of empowerment in financial series, Scandinavian**, Journal of management, volume (1) PP.63-83.
 - 29- Niehoff, B. & Moorman, R. (1993) " **Justice as a moderator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior**" Academy of Management Journal 14: 547-557.
 - 30- Parys, M. 2003, " **staff participation in the Belgian public sector reform**" The international. Journal of public sector
 - 31- Pope, (1996), **the power of Guide Lines, Structure and clear Goals**, Journal for Quality and Participation Vol, 19.No.7.P56.
 - 32- Quinn. R, Spreitzer, G. and Brown. M (2000), **Changing Others Through Changing Ourselves: The Transformation of Human System**, Journal of Management Inquiry, Vol.9. (2), PP.147-164.
 - 33- Rafiq, M. and Ahmed, P K. (1998) **A Customer- Oriented framework for Empowering service Employee's**, The Journal of marketing service.12 (5), PP 379-396).
 - 34-R. Mc Dermott and C. Odell " **Overcoming Culture Barriers to sharing knowledge**" Journal of knowledge management, Vol, 5, No.1, PP.76-85.
 - 35- Saal, F E, and Moore, S.C. (1983). **Perception of Promotion fairness and promotion candidates' qualification.**" Journal of Applied Psychology 78: 105-110.
 - 36-Saffady, William (2000)," **Knowledge management" Information management** Journal, Vol, 34.Issue 3.P.57.
 - 37- Sergeant, A. and Asif, S (1998) **The Strategic Application of Internal marketing – An Investigation of UK Banking International**, Journal of bank marketing 16(2), PP 66-79.
 - 38- Sheath, J.N. parvatyiar, A. (1995), **Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences**, Journal of the Academy of marketing Science, 23 (4)-PP.255 271.

- 39- Shostack, G. (1997), Breaking free from Product Marketing. Journal of Marketing April: PP. 73-80.
- 40- Spreitzer, G.M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, Academy of management Journal, 39 (2), P. 483-504.
- 41-Stromogust, N. &Samoff, J. (2000), "Knowledge Management System: On the promise and Actual forms of information Technology" Journal Comparative Education Vol, 30, Issue3.P.89.
- 42-S. Riad, of mergers and culture. "What Happened to Shared values and Joint Assumptions?" Journal of organizational change management, Vol, 20.No, 1 (2007), PP. 26-43.
- 43- Tang T and Baldwin, L. (1996). "Distributive and procedural Justice as related to satisfaction and commitment: Advanced management Journal, summer: 25 -31.
- 44- Tureny P 13 (1993) Beyond (TQM) with workforce Activity Based Manageme¹ -S Riad, of mergers and culture: "What Happened to Shared values and Joint Assumptions?" Journal of organizational change management, Vol, 20.No, 1 (2007), PP. 26-43
- 45- Verey, J, A Model of Internet Marketing for Builing and Sustaining A Competitive Service Advantage, Journal of Marketing Management, (Vol 11, No, 3, 1995). PP, 41-54.
- 46- Williams, S., Pitter, R. and Zainuba, M , (2002) "Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment " The Journal of social Psychology, 142: 1-33
- 47- Zeithaml, V.A Parasuraman, A.and Berry .L.L. (1985) Problems and Strategies in Service Marketing Journal of marketing, spring (49) (2) PP.33-47.

C - Reports.

- 1- USA. Economy in Brief U.S. Dept. of State international information Programs (2009).

ثالثاً: مواقع على شبكة المعلومات الدولية " الانترنت".

- 1- [http://www. Marketing Power .Com](http://www.Marketing Power .Com).
- 2 -www.ulum.nl.net.
- 3- <http://www/European Union Statistics-indicators, Brussels- 004 .html>.
- 4- <http://www.Hrm – group .com>
- 5- <http://www.hrm- group .com>.
- 6- www.Islam. Gov.

الملاحق

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين لأدوات الدراسة وتخصصاتهم وعماوينهم

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	جهة العمل
1-	الأستاذ الدكتور. قاسم محمد النعيمي.	إحصاء قياسي	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
2-	الأستاذ الدكتور. منذر حسين العواد.	إحصاء تطبيقي	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
3-	الدكتور. أيمن حسن ديوب.	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
4-	الدكتور. بسام سليمان التزه.	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
5-	الدكتور. تيسير علي زاهر.	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
6-	الأستاذ الدكتور. رمضان عبد السلام.	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد - جامعة المرقب
7-	الأستاذ الدكتور. العربي أحمد عقيلة	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد - جامعة ناصر الأهمية
8-	الأستاذ الدكتور. حسين سعيد أبوشكيوات	إدارة أعمال	كلية المحاسبة - جامعة الجبل الغربي
9-	الأستاذ الدكتور. البهلول عمر شلاي.	إحصاء قياسي	كلية العلوم - جامعة الفاتح
10-	الأستاذ الدكتور. محمد علي الأصغر.	إدارة تربوية	كلية الآداب - جامعة ناصر الأهمية
11-	الأستاذ. محمد أبوبكر الجهماني.	لغة عربية	مستشار بالمجلس الثقافي المصري
12-	الأستاذ. جمال محمد محمد أديب	إحصاء تطبيقي	كلية العلوم - جامعة الفاتح

الملحق رقم (2)

يوضح الأداة الأولى للدراسة بصورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

سعادة الأستاذ الدكتور

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يهدف الباحث إلى إجراء دراسة ميدانية بعنوان "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي" (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا) وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال. وبطراً لما تتمتعون به من دراية وحنرة في مجالات البحث والتطوير، أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لتحكيمها املاً أن تنال إهتمامكم ، وأن تتكرموا بقراءة فقراتها وبيان الرأي حولها كمايلي:-

1-وضع علامة (/) في المربع الذي ترونه مناسباً .

2-للتعديلات التي ترون إدخالها على الفقرات الصالحة.

3-الفقرات التي ترون إصافتها إلى هذه الاستبانة.

4-الفقرات التي ترون حذفها من هذه الاستبانة.

5-مدى ملائمة الفقرات.

6-مدى مناسبة تدرج وتسلسل الاستبانة.

كما أرجو منكم التقدم بأية ملاحظات ترونها مناسبة تمكن من التوصل إلى نتائج دقيقة تسهم في تحقيق الأهداف التي قامت الدراسة من أجلها . مقدراً لكم جهودكم الممدول.

وجزاكم الله عنى خير الجزاء

الباحث

عبد السلام مسعود هندر

استبانة الولاء التنظيمي بصورتها الأولية.

التعديلات المقترحة	سلامة الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		الفقرات	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
							أشعر بالفخر والإعتزاز كوني أحد عاملي هذه الشركة.	1
							لنا مستعد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو متوقع مني لكي أساعد في نجاح الشركة التي أعمل بها.	2-
							لأحدث باعتزاز لإصدقائي عن الشركة بأنها شركة عظيمة للعمل بها.	3
							أسعى جاهداً إلى استخدام معرفتي ومهاراتي في مجال تخصصي أثناء العمل في هذه الشركة.	4-
							أشعر أن تقاليد العمل في الشركة تستثير أفضل ما لدى من إمكانيات في طريقة أدائي لعملي .	5
							قد أقبل أي مهمة توكل إليّ حتى أستطيع أن استمر في عملي بهذه الشركة.	6
							أجد أن كثيراً من القيم التي أؤمن بها تتطابق مع قيم الشركة التي أعمل بها.	7
							أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه الشركة.	8-
							الشركة تلهمني الكثير لتسحين أدائي في العمل.	9-
							لنا سعيد جداً لأنني اخترت هذه الشركة.	10-

استبانة الولاء التنظيمي بصورتها الأولية.

التعليقات المقترحة	سلامة الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		الفقرات	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
							11 لنا حقيقة أهتم بمستقبل هذه الشركة.	
							12- لنا اعتقد أن هذه للشركة هي الأحسن من كل بقية الشركات للعمل فيها .	
							13- أشعر أن المناخ في هذه الشركة لايشجئني على البقاء فيها .	
							14- أظل دائماً على استعداد للمشاركة بجد في أي عمل يهدف لخدمة الشركة.	
							15 إذا تهيأت لي فرصة للانتقال في شركة أخرى فإنني سأترك العمل في هذه الشركة.	
							16- أشعر أن مشكلات العمل في هذه الشركة هي مشكلاتي .	
							17 أشعر أن عملي في هذه للشركة يحقق طموحاتي المستقبلية	
							18- أشعر أن تقاليد العمل في هذه الشركة لاتعجبيني .	
							19- أجد نفسي على استعداد دائم للقيام بأقصى جهد لإنجاح العمل في الشركة	
							20- غالباً ما أسهم في تقديم أفكار جديدة في مجال عملي في هذه الشركة.	
							21- أسعى دائماً إلى تطوير أدائي لأكون جديراً بالثناء من رؤسائي.	

استبانة الولاء التنظيمي بصورتها الأولية.

التعديلات المقترحة	سلامة الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		الفقرات	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
							22	يشعروني عملي في هذه الشركة بتأديتي واجباً ذا فائدة هي حياتي .
							-23	أشعر بالإحراج عندما لا أؤدي عملي على المستوى المطلوب .
							-24	سأظل راغباً بالعمل في هذه الشركة حتى إذا لم أحصل على امتيازات إضافية .
							-25	أشعر أن مسؤولية العمل بهذه الشركة تؤخر تقدمي العلمي .
							-26	أرى أن كل عامل في هذه الشركة يشعر بالمسؤولية الذاتية تجاه عمله .
							27	أشعر أن جاذباً من الولاء في حياتي يتحقق من عملي في هذه الشركة.
							-28	أشعر أنني غير مكترث كوني عاملاً في هذه الشركة.
							-29	تساعد الدورات التدريبية التي تعقد في هذه الشركة على تطوير أدائي .
							-30	أقدر ذاتي واحترامها أثناء العمل.
							31	أعمل بجد وحماس تفادياً للعقوبات .
							-32	بيئة ومناخ العمل الصحيح الخالي من الانحرافات تشجعني على العمل .

استبانة الولاء التنظيمي بصورتها الأولية.

التعديلات المقترحة	سلامة الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		الفقرات	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
							33	أكره العمل الذي أقوم به أحياناً .
							34-	أرى أن قرار التحققي بالعمل في هذه الشركة كان قراراً خاطئاً .
							35-	أعمل مع زملائي من ذوي الخبرة الكافية العلمية المرموقة في هذه الشركة.
							36-	أتمتع بروح معنوية عالية أثناء تجاري لعملي .
							37	أشعر أن العمل روتين قاتل .
							38-	أشعر عدم تعاون الزملاء معي في العمل.
							39-	أشعر بكثرة الفراغ أثناء العمل.
							40	أشعر بمخافة الله ومراقبته لي أثناء العمل.

الملحق (2)

يوضح الأداة الأولى للدراسة بصورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

سعادة الأستاذ الدكتور

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،،،

يهدف الناحث إلى إجراء دراسة ميدانية بعنوان " أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي " (دراسة ميدانية على شركات الإتصالات في ليبيا) وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال. وبطراً لما تتمتعون به من دراية وحبرة في مجالات البحث والتطوير، أصع بين أيديكم هذه الاستبانة لتحكيمها أملاً أن تتل إهتمامكم، وأن تتكرموا بقراءة فقراتها وبيان الرأي حولها كمايلي:-

1-وضع علامة (/) في المربع الذي ترونه مناسباً .

2-التعديلات التي ترون إدخالها على الفقرات الصالحة.

3-الفقرات التي ترون إضافتها إلى هذه الاستبانة.

4-الفقرات التي ترون حذفها من هذه الاستبانة.

5-مدى ملائمة الفقرات.

6-مدى مناسبة تدرج وتسلسل الاستبانة.

كما أرجو منكم التقدم بليّة ملاحظات ترونها مناسبة تمكن من التوصل إلى نتائج دقيقة تسهم في تحقيق الأهداف التي قامت الدراسة من أجلها . مقدراً لكم جهودكم المبدول.

وجزاكم الله عنى خير الجزاء

الباحث

عبد السلام مسعود هندر

استبانة متغيرات التمكين (الالتزام التنظيمي) بصورتها الاولى.

التعديلات المقترحة	سلامة الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		الفقرات	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
							1- هذه الشركة تعنى الكثير بالنسبة لي شخصياً .	
							2 سأكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الشركة.	
							3- أستمتع بالحديث عن الشركة التي أعمل بها مع زملائي وأصدقائي الآخرين من خارجها.	
							4 أعتبر مشكل هذه الشركة وكأنها مشكلي.	
							5- أعتقد أن عملية انتقال الأفراد من هذه الشركة إلى شركة أخرى محدودة .	
							6- إن الانتقال من شركة إلى أخرى يعتبر عملاً لا أخلاقياً بالنسبة لي .	
							7- أحد أسباب استمرارى بالشركة هو أنني أعتقد أن الارتباط بها مهم ولذلك أشعر بالتزام أخلاقي نحوها .	
							8- من الأشياء الجميلة أن يبقى الإنسان بهذه الشركة معظم حياته لو مسماره لوظيفي.	
							9- بقى بالشركة يعتبر رغبة بالنسبة لي.	
							10- ليس لدى استعداد لترك الشركة.	

استبانة متغيرات التمكين (الثقافة التنظيمية) بصورتها الأولية.

التعديلات المقترحة	سلامة الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		الفقرات	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
							1- يضع المديرون أهداف واضحة ويطلبون من العاملين إيجار هذه الأهداف بدقة.	
							2- تمتلك الشركة أنظمة رسمية ودقيقة تلزم المروءسين باتباعها.	
							3- تؤكد إدارة الشركة على الاستقرار والثقافة المحافظة .	
							4- تؤلى الشركة اهتماماً لإنجاز الأهداف بكفاءة.	
							5- تمتاز شركتكم بالاستقرار وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين .	
							6- يجري العمل في شركتكم بشكل نظامي ولكل عامل مهام واضحة .	
							7- يؤكد المديرون على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية .	
							8- يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف ، بغض النظر عن المشاعر الشخصية.	
							9- العامل الحاسم لنجاح الشركة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء .	
							10- يتنافس العاملون والأقسام مع نظرائهم لتحقيق كفاءة أفضل .	

استبانة متغيرات التمكين (الثقافة التنظيمية) بصورتها الأولية.

التعديلات المقترحة	سلامة الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		الفقرات
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة	
							11- تسعى الشركة للمحافظة على ميزتها التنافسية .
							12- تعطي الشركة اهتمام للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم .
							13- يحرص المديرون على تفويض مروضيهم المزيد من السلطات .
							14- تسمح المشاركة في اتخاذ القرارات بزيادة حالات الإبداع والابتكار .
							15- يعمل المديرون جميع المروضين كعائلة كبيرة .
							16- هناك ثقة عالية بين العاملين.
							17- تشجع الإدارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الشركة.
							18- يتفان العاملون في حماية الشركة وممتلكاتها.
							19- يثق العاملون بمديريهم ، وهذا ما يمكنهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
							20- هناك انسجام كبير بين العاملين ، وأن التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة.
							21- تهتم الشركة بتطوير الموارد البشرية ومعنويات العاملين والعمل الجماعي.

استبانة متغيرات التمكين (الثقافة التنظيمية) بصورتها الأولية.

التعديلات المقترحة	سلامة الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		الفقرات	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
							22- يشجع المديرون العاملين على الابتكار وتحمل المخاطرة .	
							23 يمتلك المديرون رؤية وفهم عميق لحلق فرص عمل جديدة بالشركة .	
							24 التحديت التي يواجهها العاملین تسمح لهم بالتعلم والنمو .	
							25 تؤلى الشركة اهتماماً منقطع النظير للعاملين وتشجع المبتكرين منهم .	
							26 يقود المديرون المروضين فعلياً للنمو والابتكار.	
							27 هناك رغبة لدى الشركة لتحمل المخاطر، وهذا ما يزيد من طاقتها وطموحاتها.	

استبانة متغيرات التمكين (العدالة التنظيمية) بصورتها الأولية.

التعديلات المقترحة	سلامة الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		الفقرات	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
							1- هل تعتقد أن طريقة تقييم الأداء الرضائي المستخدمة حالياً تقيس فعلاً المجهود الذي يبذله العامل.	
							2- هل تعتقد أن توزيع عب العمل يتم بشكل عادل بين العاملين.	
							3- هل تعتقد أن مناقشة الأمور التي تتعلق بالعمل تتم بشكل مناسب.	
							4- تتناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة.	
							5- أعتقد أن راتبى الشهري مناسب.	
							6- أعتبر أن عبء العمل الخاص بى مناسب جداً .	
							7- بصفتى عامة إن الحوافز المادية التى أحصل عليها مناسبة جداً.	
							8- أشعر أن أعبائى وواجباتى الوظيفية مناسبة جداً .	
							9- يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز .	
							10- يحرص المدير على أن يندى كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	
							11- يجمع المدير للمعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية .	

استبانة متغيرات التمكين (العدالة التنظيمية) بصورتها الأولية.

التعديلات المقترحة	سلامة الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		الفقرات
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة	
							12- يشرح المدير للقرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات .
							13- يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على العاملين بدون استثناء .
							14- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.
							15- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يتعامل معي باحترام وكرامة .
							16- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية .
							17- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة .
							18- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، يبدي اهتماماً بمصالحتي كعامل .
							19- يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي .
							20- يناقش المدير معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي .
							21- عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دفعته لاتخاذ تلك القرارات .

استبانة متغيرات التمكين (المشاركة في اتخاذ القرارات) بصورتها الأولية.

التعديلات المقترحة	سلامة الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		الفقرات	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
							1- تختص العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات .	
							2- تسمح للمشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار .	
							3- عادة ما ينتج عن المشاركة في إتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة .	
							4- القرارات الجماعية ذات قيمة كبيرة بالرغم مما تتطلبه من وقت طويل .	
							5- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تعنى تحميلهم مسؤولية تنفيذه .	
							6- تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار أداة اتصال وتتميق فاعلة .	
							7- تساعد المشاركة في اتخاذ القرار في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية .	
							8- أشعر بأهميتي عندما يسمح لسي رئيسي بالمشاركة في إتخاذ القرارات .	
							9- تتطلب المشاركة في اتخاذ القرار إقشاء قدر كبير من المعلومات الخصوصية .	
							10- تُعطى المشاركة في إتخاذ القرار الكثير من القوة للمرؤوسين .	

استبانة متغيرات التمكين (المشاركة في اتخاذ القرارات) بصورتها الأولية.

التعديلات المقترحة	سلامة الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		الفقرات	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
							11- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لاتعنى إصعاف دور وقوة المدير .	
							12- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لاتعنى تقاسم السلطة مع المديرين.	
							13- تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفعالة على الأمد البعيد .	
							14- عدم حث المدير للمرؤوسين على المشاركة هو أفضل من مشاركتهم وتجاهل مقترحاتهم .	
							15- في أكثر الحالات يجرى العمل بالمشاركة ، ولكن في بعض الأوقات يتخذ المدير القرار معتمداً على معلوماته وخبرته .	
							16- المشاركة في اتخاذ القرار هي فلسفة وليست أسلوباً في اتخاذ القرار مجتمعة .	
							17- رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات بمفرده.	
							18- أشارك بقدر كبير في إتخاذ القرارات المرتبطة بلإحتصاصي ولإجباتي الوظيفية	
							19- يشجعي رؤوسائى على التعبير عن أفكارى في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع أرائهم .	
							20- في جماعة العمل التي أنتمى إليها . معظم الأفراد تؤخذ أرائهم عند إتخاذ القرارات.	

استبانة متغيرات التمكين (المشاركة في اتخاذ القرارات) بصورتها الأولية.

التعديلات المقترحة	سلامة الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		الفقرات
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة	
							21- في أحيان كثيرة يأخذ رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعملتي .
							22- يطلعنا رئيسي على المعلومات الحديثة التي تزود للإدارة ويشركني في الشؤون المهمة للشركة .
							23- غالباً ما يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات .
							24- يحصل العاملون على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.
							25- يشارك العاملون في تحمل المشكلات فيما بينهم.
							26- القرارات الإدارية يتم اتخاذها من خلال الاجتماعات الرسمية .
							27- للإدارات المتخصصة بالشركة مساحة واسعة فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق اختصاصاتها .
							28- يتم اتخاذ القرارات بالشركة بناء على المعلومات التي يوفرها العاملون .
							29- يراعى عند تقييم أداء الشركة مدى مشاركة العامل في عملية صنع القرار.
							30- يتم منح العاملين الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها.

استبانة متغيرات التمكين (الاتصالات الفعالة) بصورتها الأولية.

التعديلات المقترحة	سلامة الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		الفقرات	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
							1- أحفظ بمعلومات واقية في عملي وعما تريد الشركة أن تصل إليه.	
							2 الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة .	
							3- أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة منى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة .	
							4- يتحمل الأفراد وإدارة الضغوط العمل بشكل طبيعي ومناسب للجميع .	
							5 إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر .	
							6 تتبع لشركة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها .	
							7- يسود لشركة نظم جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة .	
							8 تهتم إدارة الشركة بالتركيز على الاتصالات بين العاملين بها .	
							9- الشركة تُعرف وتُوضح للعاملين بها أهمية أدوارهم في أداء العمل .	
							10- يتم توصيل رؤية سياسات الشركة جيداً للعاملين بها .	

استبانة متغيرات التمكين (أخلاقيات العمل) بصورتها الأولية.

التعديلات المقترحة	سلامة الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		الفقرات	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
							1- العاملين في الشركة محل ثقة المسؤولين بها .	
							2 سياسات الشركة مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد والعاملين .	
							3- أشعر باحترام وتقدير الآخرين في عملي .	
							4- يهتم المسؤولون بالشركة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال .	
							5- أحب العمل في مكاني الحالي .	
							6- يمارس الأفراد عملهم في بيئة تقسم بالروح العالية والمعنويات المرتفعة.	
							7 عندما أواجه مشكلة ألد المسؤولين (الإدارة) بجانبني حتى نجد حلاً لها.	
							8 لا يوجد مبرر أخلاقي يدفعني نحو ترك شركتي مهما كانت الأسباب.	
							9- لا يمكنني التفريط بعلاقات الصداقة التي تربطني مع زملائي في الشركة .	
							10- لبذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعصويتي في الشركة .	

الملحق رقم (3)
استبانة الدراسة بصورتها النهائية

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

أخي الموظف
أختي للموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية) دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا . وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال في جامعة دمشق. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانتين : الأولى لقياس متغيرات تمكين العاملين والثانية : لقياس الولاء التنظيمي للعاملين . لذا صممت هذه الاستبانة بطريقة سهلة حيث يمكنك إجابة جميع الأسئلة بوضع علامة (√) أمام الخيار الملائم ، كما يرجى الإجابة والاهتمام بحجم الاستبانة . فالإجابة على الاستبانة لن تأخذ إلا القليل من الوقت وتضيف الكثير من الفائدة في إنجاز الدراسة وتحقيق أهدافها. وسيتم التعامل مع المعلومات بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

وفي الختام ... نأمل أن يتسع وقتك للإجابة على فقرات الاستبانة ، ولكم جزيل الشكر والعرفان .

الباحث

طالب الدكتوراه

عبد السلام مسعود هنر

بيانات عامة:

- 1- اسم الشركة:.....
- 2- نوع النشاط:.....
- 3- القطاع:.....
- 4- تاريخ التأسيس:.....

بيانات وظيفية:

- 1- اسم الوظيفة:.....
- 2- موقع الوظيفة:.....
- 3- الدرجة الوظيفية الحالية:.....

بيانات أساسية:

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- العمر:
 - أ- أقل من 25 عاماً ☐
 - ب- من 25 إلى أقل من 35 ☐
 - ج- من 35 إلى أقل من 44 ☐
 - د- من 45 إلى أقل من 55 ☐
 - هـ- 55 فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي:

- أ- الشهادة الثانوية ☐
- ب - دبلوم متوسط ☐
- ج- دبلوم عالٍ ☐
- د- بكالوريوس ☐
- هـ- ماجستير ☐
- و- دكتوراه ☐

4- سنوات الخبرة:

- أ- أقل من 5 سنوات ☐
- ب- من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
- ج- من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐
- د- 15 سنة فأكثر ☐

الاستبانة الأولى

مقياس متغيرات تمكين العاملين

الرقم	الفقرات	درجات الإجابة			
		موافق تماماً	موافق	أتفق إلى حد ما	غير موافق تماماً
1-	هذه الشركة تعنى الكثير بالنسبة لى شخصياً .				
2-	ساكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الشركة .				
3-	أعتبر مشاكل هذه الشركة وكأنها مشاكلي .				
4-	أعتقد أن عملية انتقال العاملين من هذه الشركة للعمل بشركة أخرى محدودة .				
5-	إن انتقال العامل من شركة إلى أخرى يعتبر عملاً لا أخلاقياً بالنسبة لى .				
6-	أحد أسباب استمرارى في العمل بالشركة هو أنني أعتقد أن الارتباط بها مهم ولذلك أشعر بالتزام أخلاقي نحوها .				
7-	بقائي بالشركة يعتبر رغبة بالنسبة لى .				
8-	ليس لدى استعداد لترك الشركة .				
9-	يضع المديرون أهداف واضحة ومفهومة يطلبون من العاملين إنجاز هذه الأهداف بدقة.				
10-	تمتاز هذه الشركة بالاستقرار وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين				
11-	يؤكد المديرون على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية .				
12-	يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف ، بغض النظر عن المشاعر الشخصية .				

تمكين للعاملين

الرقم	الفقرات	درجات الإجابة			
		موافق تماماً	موافق	أتفق إلى حد ما	غير موافق تماماً
13-	تشجع إدارة الشركة العاملين على الإبداع والابتكار.				
14-	تعطي الشركة اهتمام للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم .				
15-	هناك قسم جام كبير بين العاملين في هذه الشركة وأن التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة				
16-	تهتم الشركة بمعنويات العاملين والعمل الجماعي وتطوير الموارد البشرية .				
17-	يمتلك المديرون بالشركة رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة .				
18-	يتم إنجاز الأعمال داخل الشركة رغبة في النجاح والتطوير .				
19-	هل تجد أن طريقة تقييم الأداء الوظيفي المستخدمة حالياً تقيس فعلاً المجهود الذي يبذله العامل.				
20-	هل تجد أن توزيع عبء العمل يتم بشكل عادل بين العاملين.				
21-	تناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة .				
22-	بصفة عامة إن الحوافز المادية التي أحصل عليها من الشركة مناسبة جداً.				
23-	أعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب جداً				
24-	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.				
25-	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة .				

تمكين للعاملين

الرقم	الفقرات	درجات الإجابة			
		موافق تماماً	موافق	أتفق إلى حد ما	غير موافق تماماً
26-	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدى اهتماماً بمصالحى كعامل .				
27-	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفعالة على الأمد البعيد .				
28-	تسمح المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار.				
29-	عادة ما ينتج من المشاركة في اتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة .				
30-	تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية.				
31-	لشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة بـاختصاصى وواجباتى الوظيفية .				
32-	غالباً ما يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات .				
33-	أشعر بأهميتى عندما يسمح لى رئيسى بالمشاركة في اتخاذ القرارات .				
34-	يتم إتخاذ القرارات بالشركة بناءً على المعلومات التى يوفرها العاملون .				
35-	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة .				
36-	أفهم طبيعة عملى وأوفر المعلومات والبيانات المطلوبة منى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة .				
37-	إذا تعرضت لمشكلة ما فى عملى يمكنى الاتصال بسهولة برئيسى المباشر .				

تمكين العاملين

الرقم	الفقرات	درجت الإجابة			
		موافق تماماً	موافق	بلى حد ما	غير موافق تماماً
38-	تتبع الشركة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها.				
39-	يتم توصيل رؤية سياسات الشركة جيداً للعاملين بها.				
40-	يسود الشركة نظام جيد الاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة.				
41-	تهتم إدارة الشركة بالتركيز على الاتصالات بين العاملين بها.				
42-	الشركة تُعرف وتوضح للعاملين بها أهمية أدوارهم في أداء العمل .				
43-	العاملون في الشركة محل ثقة المسؤولين بها				
44-	سياسات الشركة مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد والعاملين بها .				
45-	يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالروح العالية والمعنويات المرتفعة.				
46-	لا يوجد مبرر أخلاقي ينفضي نحو ترك شركتي مهما كانت الأسباب .				
47-	لا يمكنني التفريط بعلاقات الصداقة التي تربطني مع زملائي في الشركة .				
48-	يهتم المديرون بالشركة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال				
49-	أحب العمل في وظيفتي الحالية .				
50-	أبذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعضويتي في الشركة .				

الاستبانة الثانية

مقياس الولاء التنظيمي للعاملين

الرقم	الفقرات	درجات الإجابة			
		موافق تماماً	موافق	أتفق إلى حد ما	غير موافق تماماً
1-	أشعر بالسعادة والاعتزاز كوني أحد العاملين بهذه الشركة.				
2-	لنني على استعداد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو مطلوب مني لكي أساهم في نجاح الشركة التي أعمل بها.				
3-	أتحدث لإصدقائي باعتزاز عن الشركة بأنها شركة عظيمة يجدر العمل بها .				
4-	قد أقبل أي مهمة يتم تكليفني بها حتى أستطيع أن أستمع في عملي بهذه الشركة.				
5-	أسعى جاهداً إلى استخدام معرفتي ومهاراتي في مجال تخصصي أثناء عملي في هذه الشركة .				
6-	أعتقد أن هذه الشركة هي الأفضل من بقية كل الشركات للعمل فيها.				
7-	أشعر أن المناخ في هذه الشركة يشجعني على البقاء فيها .				
8-	أظل دائماً على استعداد للمشاركة بجد في أي عمل يهدف لخدمة الشركة .				
9-	أعتبر أن مشكلات العمل في هذه الشركة هي مشكلاتي .				
10-	أعتبر أن عملي في هذه الشركة يحقق طموحاتي المستقبلية .				
11-	أجد نفسي على استعداد دائم للقيام بأقصى جهد لإنجاح العمل في هذه الشركة .				
12-	أسعى دائماً إلى تطوير أدائي لأكون جديراً بالثناء من رؤسائي.				

مقياس الولاء التنظيمي للعاملين

الرقم	الفقرات	درجات الإجابة			
		موافق تماماً	موافق	أتفق إلى حد ما	غير موافق تماماً
13-	يشعرنى عملي في هذه الشركة بلئننى أودى واجسباً ذا فائدة في حياتى.				
14-	سأظل راغباً بالعمل في هذه الشركة حتى إذا لم أحصل على امتيازات إضافية .				
15-	أعتقد أن كل عامل في هذه الشركة يشعر بالمسؤولية الذاتية تجاه عمله.				
16-	أشعر أن جانباً من الولاء في حياتي يتحقق من خلال عملي في هذه الشركة.				
17-	أقدر ذاتي واحترامها أثناء عملي بالشركة .				
18-	بيئة ومناخ العمل الصحيح في الشركة الخالي من الانحرافات تشجعني على القيام بعملى في الشركة .				
19-	أشعر أن مسؤولية العمل الموكلة لى بهذه الشركة تساعد في تقديمى الوظيفى والعلمى.				
20-	أعتقد أن قرار إتحاقى بالعمل في هذه الشركة كان قراراً صائباً.				
21-	أعمل مع زملاء من نوى الخبرة العلمية المرموقة في هذه الشركة.				
22-	أتمتع بروح معنوية عالية أثناء إتجارى لعملى .				
23-	الشركة تلهمنى الكثير لتحسين أدائى في العمل.				
24-	أعتبر أن أنظمة العمل في هذه الشركة لاتعجبنى .				
25-	أشعر أنني مهتم بالقرارات يكونى عاملاً في هذه الشركة .				

الملحق رقم (4)

أولاً- المتغير المستقل: متغيرات تمكين العاملين.

أ- المتغير الأول (الالتزام التنظيمي)

جدول رقم (10) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة
حول الالتزام التنظيمي والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر. م	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P- Value
1	هذه الشركة تعنى الكثير بالنسبة لي شخصيا	غير موافق تماما	1	0.3	3.98	0.769	23.287	0.000 *
		غير موافق	9	2.6				
		تتفق إلى حد ما	78	22.3				
		موافق	178	50.9				
		موافق تماما	84	24.0				
2	مستكون مسعدا في امضيت بقوة حتي الوظيفيه في هذه الشركة .	غير موافق تماما	12	3.4	3.54	1.028	9.879	0.000 *
		غير موافق	35	10.0				
		تتفق إلى حد ما	124	35.4				
		موافق	109	31.1				
		موافق تماما	70	20.0				
3	اعتبر مشاكل هذه الشركة وكأنها مشكلتي	غير موافق تماما	6	1.7	3.83	0.934	16.542	0.000 *
		غير موافق	17	4.9				
		تتفق إلى حد ما	101	28.9				
		موافق	134	38.3				
		موافق تماما	92	26.3				
4	اعتقد أن صليه انتقال العاملين من هذه الشركة للعمل بشركة اخرى محدوده	غير موافق تماما	21	6.0	3.26	1.112	4.375	0.000 *
		غير موافق	68	19.4				
		تتفق إلى حد ما	111	31.7				
		موافق	99	28.3				
		موافق تماما	51	14.6				
5	إن انتقال العامل من شركة إلى اخرى يعتبر عملا لا لافلاها بالنسبة لي .	غير موافق تماما	111	31.7	2.10	1.110	-15.116	0.000 *
		غير موافق	159	45.4				
		تتفق إلى حد ما	34	9.7				
		موافق	25	7.1				
		موافق تماما	21	6.0				
6	لعد أسباب استمراري في العمل بالشركة هو أنني اعتقد ان الارتباط به مهم ولذلك لشع بالترام للمالكي نحوها	غير موافق تماما	10	2.9	3.71	1.038	12.825	0.000 *
		غير موافق	35	10.0				
		تتفق إلى حد ما	88	25.1				
		موافق	130	37.1				
		موافق تماما	87	24.9				

ر. م	العبرة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P- Value
7	يلقي بالشركة بعثر رضية بنسبة مي	غير موافق تماماً	7	2.0	3.91	0.945	17.924	0.000 *
		غير موافق	23	6.8				
		تفق إلى حد ما	63	18.0				
		موافق	160	45.7				
		موافق تماماً	97	27.7				
8	ليس لدى استعداد لترك الشركة	غير موافق تماماً	9	2.8	3.55	1.111	9.239	0.000 *
		غير موافق	64	18.3				
		تفق إلى حد ما	84	24.0				
		موافق	112	32.0				
		موافق تماماً	81	23.1				
	المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرصية له				3.48	0.680	13.249	0.000 *
* دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05								

ب- المتغير الثاني (الثقافة التنظيمية)

جدول (11) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر. م	العبرة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
1	يضع للمديرين أهداف واضحة ومفهومة ويطلبون من الموظفين العمل بهذه الأهداف بدقة	غير موافق تماماً	32	9.1	3.23	1.177	3.589	0.000 *
		غير موافق	55	15.7				
		اتفق إلى حد ما	125	35.7				
		موافق	78	22.3				
		موافق تماماً	60	17.1				
2	تمثل هذه الشركة بالاستقرار وتسودها الأمن الوظيفي للمعلمين	غير موافق تماماً	27	7.7	3.28	1.134	4.665	0.000 *
		غير موافق	49	14.0				
		اتفق إلى حد ما	131	37.4				
		موافق	84	24.0				
		موافق تماماً	59	16.9				
3	يؤكد المعلمون على الفصل بكفاءة وإجاز المهام بكفاءة	غير موافق تماماً	11	3.1	3.66	1.034	11.894	0.000 *
		غير موافق	37	10.6				
		اتفق إلى حد ما	90	25.7				
		موافق	135	38.6				
		موافق تماماً	77	22.0				
4	يهتم المعلمون بتحقيق أداء جيد في العمل ويواظون الهدف	غير موافق تماماً	23	6.6	3.46	1.172	7.391	0.000 *
		غير موافق	50	14.3				

ج - المتغير الثالث (العدالة التنظيمية)

جدول (12) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة
حول العدالة التنظيمية والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر. م	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	لحصاء الاختبار (T)	الدالة الاحصائية P-Value
1	طريقة توزيع الأوامر الوظيفي المستخدمة حالياً تنبئ فعلاً لمجهود الذي يبذلته العامل	غير موافق تماماً	61	17.4	2.67	1.191	-5.117	0.000 *
		غير موافق	106	30.3				
		أتفق إلى حد ما	103	29.4				
		موافق	46	13.1				
		موافق تماماً	34	9.7				
2	توزيع عبء العمل يتم بشكل عادل بين العاملين	غير موافق تماماً	48	13.7	2.73	1.106	-4.544	0.000 *
		غير موافق	101	28.9				
		أتفق إلى حد ما	126	36.0				
		موافق	47	13.4				
		موافق تماماً	28	8.0				
3	تناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة	غير موافق تماماً	28	8.0	2.88	1.136	4.800	0.000 *
		غير موافق	47	13.4				
		أتفق إلى حد ما	128	36.8				
		موافق	89	25.4				
		موافق تماماً	58	16.6				
4	بصفة عامة إن الحوافر المالية التي يحصل عليها من الشركة مناسبة جداً	غير موافق تماماً	44	12.6	3.15	1.266	2.239	0.026 *
		غير موافق	73	20.9				
		أتفق إلى حد ما	71	20.3				
		موافق	110	31.4				
		موافق تماماً	52	14.9				
5	اعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب جداً	غير موافق تماماً	16	4.6	3.46	1.037	8.353	0.000 *
		غير موافق	42	12.0				
		أتفق إلى حد ما	110	31.4				
		موافق	128	36.8				
		موافق تماماً	54	15.4				
6	عندما يتخذ المدير قراراً منطقياً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والتودد	غير موافق تماماً	37	10.6	3.51	1.241	7.753	0.000 *
		غير موافق	29	8.3				
		أتفق إلى حد ما	86	24.6				
		موافق	113	32.3				
		موافق تماماً	85	24.3				

ر. م	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	احصاء الاختبار (T)	الدالة الإحصائية P-Value
7	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبالغة معي، وينتهي الصرامة	غير موافق تماماً	36	10.3	3.39	1.272	5.672	0.000 *
		غير موافق	52	14.9				
		تفق إلى حد ما	84	24.0				
		موافق	97	27.7				
		موافق تماماً	81	23.1				
8	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدى اهتماماً بمصالحتي كعامل .	غير موافق تماماً	33	9.4	3.19	1.190	3.010	0.003 *
		غير موافق	66	18.9				
		تفق إلى حد ما	107	30.6				
		موافق	89	25.4				
		موافق تماماً	55	15.7				
المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له								
					3.18	0.825	3.978	0.000 *

* دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

د- المتغير الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات).

جدول (13) التوزيع التكراري للإجابات حول المشاركة والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر. م	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	احصاء الاختبار (T)	الدالة الإحصائية P-Value
1	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفعالة على الأمد البعيد.	غير موافق تماماً	15	4.3	3.86	1.070	15.089	0.000 *
		غير موافق	25	7.1				
		تفق إلى حد ما	62	17.7				
		موافق	139	39.7				
		موافق تماماً	109	31.1				
2	نسمع المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار	غير موافق تماماً	9	2.6	4.05	1.027	19.209	0.000 *
		غير موافق	24	6.9				
		تفق إلى حد ما	49	14.0				
		موافق	125	35.7				
		موافق تماماً	143	40.9				
3	عادة ما ينتج من المشاركة في اتخاذ القرارات تفادى قرارات خاطئة	غير موافق تماماً	6	1.7	3.88	0.956	19.512	0.000 *
		غير موافق	18	5.1				
		تفق إلى حد ما	70	20.0				
		موافق	133	38.0				
		موافق تماماً	123	35.1				
4	تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات في إيجاد حلول بديلة في جميع المستويات التنظيمية.	غير موافق تماماً	5	1.4	4.12	0.908	23.136	0.000 *
		غير موافق	13	3.7				
		تفق إلى حد ما	56	16.0				
		موافق	136	38.9				

م. ر	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدالة الإحصائية P-Value
5	أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المتعلقة بخدماتي ووظيفتي الوظيفية.	موافق تماماً	140	40.0	3.52	1.099	8.805	0.000 *
		غير موافق تماماً	15	4.3				
		غير موافق	52	14.9				
		أتفق إلى حد ما	90	25.7				
		موافق	123	35.1				
6	غالباً ما يسمح للمعلمين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات	موافق تماماً	70	20.0	2.85	1.119	-2.532	0.012 *
		غير موافق تماماً	40	11.4				
		غير موافق	101	28.9				
		أتفق إلى حد ما	109	31.1				
		موافق	72	20.6				
7	أشعر بامتنان عندما يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	موافق تماماً	28	8.0	4.22	0.853	26.751	0.000 *
		غير موافق تماماً	7	2.0				
		غير موافق	6	1.7				
		أتفق إلى حد ما	37	10.6				
		موافق	153	43.7				
8	يتم اتخاذ القرارات بالشراكة بدءاً على المعلومات التي يوفرها المعلمون.	موافق تماماً	147	42.0	3.19	1.324	2.704	0.007 *
		غير موافق تماماً	42	12.0				
		غير موافق	82	23.4				
		أتفق إلى حد ما	64	18.3				
		موافق	91	26.0				
المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له					3.73	0.672	20.227	0.000 *
* دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05								

* دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

أ - المتغير الخامس (الاتصالات الفعالة).

جدول (14) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصالات والتحليل الإحصائي لفقرات المحور.

ر. م	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدالة الإحصائية P-Value
1	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين خدمات الفصل والوحدات الإدارية بالشركة	غير موافق تماماً	22	6.3	3.25	1.112	4.183	0.000 *
		غير موافق	66	18.9				
		أتفق إلى حد ما	116	33.1				
		موافق	95	27.1				
		موافق تماماً	51	14.8				
2	لهم طبيعة علمي وأوسر	غير موافق تماماً	3	0.9	4.14	0.785	27.250	0.000 *

ر. م	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
	المعلومات والبيانات المطلوبة ممتثلين لمتطلبات الدقة والسرعة	غير موافق	5	1.4				
		تتفق إلى حد ما	53	15.1				
		موافق	167	47.7				
		موافق تماماً	122	34.9				
3	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر	غير موافق تماماً	3	0.9	4.11	0.825	25.274	0.000 *
		غير موافق	10	2.9				
		تتفق إلى حد ما	53	15.1				
		موافق	162	46.3				
		موافق تماماً	122	34.9				
4	تتبع الشركة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها	غير موافق تماماً	25	7.1	3.13	1.151	2.182	0.030 *
		غير موافق	92	26.3				
		تتفق إلى حد ما	88	25.1				
		موافق	101	28.9				
		موافق تماماً	44	12.6				
5	يتم توصيل رؤية سياسات الشركة جيداً للعاملين بها	غير موافق تماماً	39	11.1	2.85	1.130	-2.413	0.016 *
		غير موافق	101	28.9				
		تتفق إلى حد ما	118	33.1				
		موافق	60	17.1				
		موافق تماماً	34	9.7				
6	يسود الشركة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي تحتاجها في وتطبيقه بسرعة	غير موافق تماماً	15	4.3	3.269	1.050	4.785	0.000 *
		غير موافق	70	20.0				
		تتفق إلى حد ما	114	32.8				
		موافق	108	30.9				
		موافق تماماً	43	12.3				
7	تهتم إدارة الشركة بالتركيز على الاتصالات بين العاملين بها	غير موافق تماماً	17	4.9	3.26	1.085	4.434	0.000 *
		غير موافق	74	21.1				
		تتفق إلى حد ما	108	30.9				
		موافق	104	29.7				
		موافق تماماً	47	13.4				
8	الشركة تعرف وتوضح للعاملين بها أهمية دورهم في أداء العمل	غير موافق تماماً	20	5.7	3.21	1.098	3.659	0.000 *
		غير موافق	77	22.0				
		تتفق إلى حد ما	104	29.7				
		موافق	106	30.3				
		موافق تماماً	43	12.3				
المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له					3.40	0.736	10.280	0.000

* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.0

و- المتغير السادس (أخلاقيات العمل).

جدول (15) التوزيع التكراري حول أخلاقيات العمل والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر. م	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	لحساء الاختبار (T)	الدالة الإحصائية P-Value
1	المطلوبون في الشركة محل ثقة للمدبرين بها	غير موافق تماماً	16	4.6	3.52	1.062	9.163	0.000 *
		غير موافق	37	10.6				
		اتفق إلى حد ما	114	32.6				
		موافق	115	32.9				
		موافق تماماً	68	19.4				
2	سهلت الشركة مرة بما يحقق ويشجع حاجات الأفراد والماملين بها	غير موافق تماماً	16	4.6	3.12	1.032	2.227	0.027 *
		غير موافق	83	23.7				
		اتفق إلى حد ما	129	36.9				
		موافق	86	24.6				
		موافق تماماً	36	10.3				
3	يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتمتع بالروح العالية والمضويات المرتفعة	غير موافق تماماً	23	6.6	3.17	1.063	2.916	0.004 *
		غير موافق	63	18.0				
		اتفق إلى حد ما	138	39.4				
		موافق	85	24.3				
		موافق تماماً	41	11.7				
4	لا يوجد مبرر أخلاقي يدفعني نحو ترك شركتي مهما كانت الأسباب	غير موافق تماماً	13	3.7	3.59	1.093	10.076	0.000 *
		غير موافق	51	14.6				
		اتفق إلى حد ما	79	22.6				
		موافق	131	37.4				
		موافق تماماً	76	21.7				
5	لا يمكنني التفريط بعلاقات الصداقة التي تربطني مع زملائي في الشركة	غير موافق تماماً	4	1.1	4.05	0.850	23.213	0.000 *
		غير موافق	11	3.1				
		اتفق إلى حد ما	60	17.1				
		موافق	162	46.3				
		موافق تماماً	113	32.3				
6	يهتم المدبرون بالشركة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القسم والمعمسات ويلدونها عند توزيع المهام والاصول	غير موافق تماماً	19	5.4	3.29	1.110	4.910	0.000 *
		غير موافق	72	20.6				
		اتفق إلى حد ما	97	27.7				
		موافق	112	32.0				
		موافق تماماً	50	14.3				
7	يحب العمل في وظيفة الحالية	غير موافق تماماً	3	0.9	3.96	0.804	22.346	0.000 *
		غير موافق	8	2.3				
		اتفق إلى حد ما	78	22.3				
		موافق	172	49.1				
		موافق تماماً	89	25.4				

[illegible]

الملحق رقم (5)



لجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى

النظام الأساسي

لشركة المدار الجديد

مادة "1"

تسمى الشركة

"مستثمر شركة معادله باسم شركة المدار الجديد سمع بجمعية التأسيسية العربية" بقرار الجمعية التأسيسية لاشتراكية ليبيا، وفي الشخصيات الاعتبارية والتمثيل المسمى، وسري عنها، واحكامها في قرار تأسيسها واحكام عدد البطار، احكام الدون التجاري وتعيينه واحكام لتشريعات الأخرى ذات العلاقة.

مادة "2"

أغراض الشركة

تهدف شركة إلى إنشاء وتشغيل وصيانة شبكة وطنية للهاتف المحمول، وفي سبيل تحقيق أغراضها أن تعتبر جميع التصرفات والأعمال التي تصعب التراجع والخطط تنفيذية لتحقيقها ولها على وجه الخصوص ما يلي:

(1) إنشاء المصنوعات ومراكز الاتصالات التي تعينها احتياجات شركة وتكامل خدمات الشبكة بما يشمل التخطيط والتعاقد على إنجازها،
(2) توريد المعدات والأجهزة والمواد اللازمة عن طريق المزاد والمزاد لإقامة الشبكة وتجهيزها بالمعدات لها

(3) إنشاء واستغلال وصلات الترانزيت لغرض ربط وتكامل منظوماتها،

(4) استغلال القدرات والمقدرات والأخصص وحقوق والمزايا التي تحصلها،

(5) بيع وتأجير أجهزة ومعدات المشتركين للخدمة للتعامل مع الشبكة،

(6) التنسيق مع الجهة المختصة لاستخدام شبكة الاتصالات الإقليمية من معلومات مراس ومراكز عبور الاتصالات محليا ودولياً وتحديد المعرفة للخدمة لذلك وأسلوب التعامل معها

(7) إعداد وتدريب العنصر الفني والإداري والفني للخدمة سلب وتطوير برامج عمل الشركة،

(8) التعاون والتفكير مع الشركات والمؤسسات والمؤسسات في البحث والتطوير في وجه من التوجه بما يساعد على تحقيق أغراض الشركة

الملحق رقم (6)

الجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى

النظام الأساسي

لشركة ليبيا للهاتف المحمول

مادة 1

تأسيس الشركة

تأسست بناء على قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (22) لسنة 1372 وقر لسنة 2004مبجي، شركة مساهمة باسم شركة ليبيا للهاتف المحمول، يتمتع بحسبه الجمهورية العربية الشعبية الاشتراكية العضوي وبب للشخصية الاعتبارية والذمة المالية المسندة، وتسري عليها، الأحكام الواردة في قرار تأسيسها وحكم هذا النظام ولحكم اتفاق التحري وتعديله وأحكام التشريعات الأخرى ذات العلاقة.

مادة 2

أغراض الشركة

تهدف شركة إلى إنشاء وتشغيل وصيانة شبكة وطنية للهاتف المحمول، ولها في سبيل تحقيق أغراضها أن تباشر جميع النشريات والأعمال التي يصح للبرامج والخطط التنفيذية لتجديدها، ولها على وجه الخصوص ما يلي:

1) إنشاء المصوومات ومراكز الاتصالات التي تغطيها لمتطلبات الشركة وتكامل خدمات الشركة
بب يشمل التخطيط والتجهيز والتعاقد على إنجازها
2) غورد المعدات والأجهزة والمواد اللازمة من الداخل والخارج لإقامة الشبكة والتحديث للمساعدة لها،

3) إنشاء واستئجار وصلات الترانزيت لغرض ربط وتكامل منظوماتها.

4) استئجار العقارات والمعدات، والحصول بالحقوق والمرافق التي تحتاجها

5) بيع وتأجير أجهزة ومعدات المشتركين اللازمة للتدخل مع الشبكة.

6) التنسيق مع الجهة المختصة لاستخدام شبكة الاتصالات الرئيسية من منظومات التحويل ومراكز عبور الاتصالات محليا ودويا وتحديد العرفة اللازمة ذلك وأنسب التعامل معها.

7) أداء الواجب القانوني لإقامة الشركة اللازمة لتسبب وتطوير برامج عمل الشركة

8) تعاون والمشاركة مع الشركات الأجنبية في استثمارات في الداخل والخارج بأي وجه من الوجوه بما يماثل حتى يحقق مصلحة الشركة.

الملحق رقم (7)

شركة الجيل الجديد للتقنية

تأسست بناء على قرار النجدة الشعبية العامة رقم (307) لسنة 2006 مسيحي كشركة مساهمة لخدمات الاتصالات وتتمتع بحسوة الجماهيرية العربية النديه الشعبية الاشتراكية العظمى ولها المساهمة الإحصائية والسمة المالية المستقلة ، وهي احد مساهمات الشركة اللببية للبريد والاتصالات وتعدية المعلومات (المقبضة) وسري عليها الأحكام الواردة في القانون التجاري والشريعات البائدة في الجماهيرية.

أغراضها :-

تهدف الشركة إلى انشاء وتنشيط وصيانة شبكة وطنية للاتصالات وتقنية المعلومات واستقبال وبعادة البث المرسي والمسموع ، ولها في سبيل تحقيق أغراضها أن تدير جميع أنشروعاتها ولأعمال وأن تضع البرنامج والخطط التشغيلية لتنفيذها ، ولها على وجه الخصوص مايلي :-

- 1) إنشاء المعلومات ومراكز الاتصالات التي تغطي إحتياجات الشركة وتكامل خدمات الشبكة بما يشمل التخطيط والتشيد والعقد على إنجازها .
- 2) توريد المعدات والأجهزة والمواد اللازمة لها من الداخل والخارج .
- 3) إنشاء واستئجار وصلات التراسل لمرضى ربط وتكامل منظوماتها
- 4) امتلاك واستئجار العقارات والمنقولات والمخصص والحقوق والمزايا التي تحتاجها .
- 5) بيع وتلجير أجهزة ومعدات المشتركين اللازمة للنقل مع الشبكة .
- 6) التسيق مع الجهة المختصة لاستخدام شبكة الاتصالات الرئيسية من منظومات التراسل ومراكز عبور الاتصالات محليا ودوليا وتحديد التعرفة اللازمة لئلا يكتفد وأسلوب التعامل معها
- 7) إعداد وسريب بعاصر الفيه والإدارية والمالية اللازمة لسعيد وتطوير برامج عمل الشركة
- 8) التعاون و مشاركة مع الشركات والمؤسسات و المنظمات في الداخل والخارج بأي وجه من الوجوه بما يساعد على تحقيق أغراض الشركة.

الملحق رقم (8)

الجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى
الشركة الليبية للهديد والاتصالات وتقنية المعلومات
قرار أمين لجنة الإدارة رقم (04) لسنة 1376 و.م (2008 مسيحي)
بتأسيس شركة

أمين لجنة الإدارة

- بعد الاطلاع على القانون التجاري وتعليماته
- و بعد الاطلاع على المرسوم رقم (69) لسنة 1970 مسمي بمرور الحكم علىه بالتجاري وشركات التجاره والإشراف عليها
- وعلى القانون رقم (110) لسنة 1975 مسمي بقرار احكام خاصه بالبنوك والمؤسسات العامة وشركات القطاع العام
- وعلى القانون رقم (11) لسنة 1425 هـ الذي ينظم اوضاع الشركات وتعليمه
- وعلى القانون رقم (21) لسنة 1369 هـ بقرار بعض الأحكام في شأن مزاولة الأنشطة الاقتصادية ولائحته التنفيذية
- وعلى القانون رقم (3) لسنة 1374 و.م بشأن شركات القطاع العام
- وعلى القانون (1) لسنة 1375 و.م بشأن المؤسسات الشعبية والجان الشعبية ولائحته التنفيذية
- وعلى اللائحة الإدارية للشركات الصادرة بقرار اللجنة الشعبية بتاريخ 19/01/1930 مسمي
- وعلى قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (63) لسنة 1375 و.م (2009 مسمي) بشأن إنشاء الشركة الليبية للهديد والاتصالات وتقنية المعلومات القومية
- وعلى قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (316) لسنة 1374 و.م بشأن تشكيل لجنة إدارة الشركة الليبية للهديد والاتصالات وتقنية المعلومات
- وعلى قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (83) لسنة 1975 و.م (2007 مسمي) باصدار النظم الأساس للشركة الليبية للهديد والاتصالات وتقنية المعلومات القومية
- وعلى مرسوم ابراع لجنة إدارة الشركة القومية الصادر بتاريخ 26/2/1375 و.م (2007 م)

قرار

مادة 1 *

تتأسس بموجب هذا القرار شركة مساهمة " تلمة " لتتبع بحسبة الجماهيرية العظمى
مسمى (شركة تلمة ليبيا) تكون لها الشخصية الاعتبارية وتتمتع بمالية مستقلة ، يسمي الشركة تلمة
الهديد والاتصالات وتقنية المعلومات القومية

مادة 2 *

يكون مركز الشركة الرئيسي وموطنها القانوني في مدينة (خرابيس) بالجماهيرية العظمى ،
ويجوز للشركة ان تنشئ افرعا او مكاتب للشركة داخل الجماهيرية العظمى .

مادة 3 *

تحدد هيأة الشركة في إنشاء وتحويل وسحب مساهمة تلمة وطنية الهيك و تقديم الضمانات القياسية
للمستثمرين .

مادة 4

يحدد رأس مال الشركة بـ (50,000,000 د.ل) خمسون مليون دينار لبنى مقسم إلى (500,000 سهم) خمسمائة ألف سهم ، قيمة كل سهم (100 د.ل).

مادة 5

يحدد للنظام الأساسي اهرافى الشركة وكنية ادارتها والمساهمة فيها واية احكام اخرى وما لا يخالف احكام هذا القرار والتشريعات النافذة .

مادة 6

يحمل هذا القرار من تاريخ صدوره ، وعلى الجهات المختصة تنفيذه .

محمد معمر
أمين لجنة الإدارة
الهيئة العامة للغذاء والدواء
وزارة الصحة
الجمهورية العربية السورية

محرر في 31 / 1 / 376 هـ

الملحق رقم (9)



الجمهورية العربية السورية الشعبية الاشتراكية المتحدة
الفرقة الفنية للبيده والاتصالات وثقافة الصناعات الخفيفة
رأس مقر الفرقة 640 ميلون ميلار لين
مبنى الحادي رقم 68860

الإشاري : 2049/2024

الموافق: ١٢/٧/٢٠١٩ م

الأخوة / رؤساء مجالس إدارة شركات التابعة

١٤٠ التحية

نعميل إليكم كتاب الأخ المستشار الثقافي بمكتب المذاقات العربي الليبي بمسقط، بشأن مساعدة الأخ عبد السلام مسعود هتتر أحد الموظفين لتبيل درجة الإجازة الدائمية (الدكتوراه) تخصص إدارة أعمال بالجمهورية السورية، وحيث أن رسالته البحثية بعنوان «الترميمات المعمارية في الولاء الثقافي بالمنظمات الخدمية» وهي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا.

عليه نأمل منكم مساعدة المتني بتعجيله من الحصول على بعض المعلومات من خلال الاستبيان المرفق بالحصول.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

د. محمد سمير البوني

مدير عام الشركة



سید الہی
آپ کی تعلیم و ترویج
کے لیے

Summary

This study aims to identify the effect of empowerment of employees of service organizations on their organizational loyalty. A field study on the communication companies in Libya. To achieve the objectives of this study, we used two questionnaires: the first questionnaire is to measure the variables workers empowerment and the second questionnaire is to measure the organizational loyalty of the workers. (362) questionnaire forms were distributed to the questioned members of the sample for the purpose of data collection.(354) questionnaire forms have recovered, and (4) invalid forms were excluded. Only (350) questionnaire forms were suitable for statistical analysis which accounted about (96.7%) of the total questionnaire forms distributed. The study found a set of results, notably are:

- **There is a significant effect that has a significant statistical marker on the variables of workers empowerment (organizational commitment, organizational culture, organizational justice, participation in decision-making, effective communication, and work ethics) on the organizational loyalty.**

- **The existence of a positive relationship between the variables of empowerment and the organizational loyalty.**

- **The variables of (organizational commitment, participation in decision-making, and work ethics) are the most influential independent variables in the organizational loyalty.**

- **The existence of significant differences of employees' attitudes about the effect of workers empowerment variables on their organizational loyalty, according to the variable of academic qualification.**

The study found a set of recommendations which include:

- **The necessity to focus on the development of employees to understand the variables of empowerment at all levels by encouraging them to assume responsibilities and to look at mistakes as opportunities to learn in order to raise the level of their organizational loyalty.**

- **Strengthening the elements of organizational loyalty among workers of communication companies in general, and improving the conditions and factors that promote and support the organizational loyalty, in particular.**

- **The attention of these companies administrations about workers feeling of organizational justice, needing to take into account the appropriate and fair distribution of working burdens on individuals, and to inform the individuals of what is required from them and to foster their culture of commitment.**

**Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Economics
dept of business Administration**



**The Effect of Employee Empowerment in the
Organizational Loyalty at the Service Organizations
Field Study of Communication Companies in Libya**

**A thesis Submitted to attain doctorate degree in business
administration**

Submitted by

Abdussalam Masaud Mahmoud Hander

**The Scientific Supervisor
Dr: Mohamed EL-Jassim
Professor dept of business Administration
Faculty of Economics
ALbaath University**

**The Assistant Supervisor
Dr: Ramadan Hider
Professor dept of business Administration
Faculty of Economics
Al margb- University**

2011-2012